

**TESIS DE DOBLE DIPLOMA
PLAN DE NEGOCIOS**



Julia LACOSTE
Doble Diploma
MBA Administración Estratégica
ID: 15-8240

Tutora:
Griselda Lassaga

Resumen Ejecutivo

TWEAT es la aplicación que conecta los profesionales del sector alimentario con los consumidores para combatir el desperdicio de alimentos. Los actores de la gastronomía y de la distribución alimentaria suben allí los productos no vendidos del día, poniéndolos a precios más bajos que en tienda para que sean comprados por la gente de la zona. De esta manera, contribuyen al movimiento TWEAT que desarrolla un nuevo modelo de consumo más sustentable, dándole una segunda vida a todos los alimentos no consumidos.

Es importante que los consumidores compren los productos por conciencia ecológica y no por motivos meramente financieros. Por esta razón, el servicio se desarrollará primero en Francia - país muy implicado con el desarrollo sostenible, y más específicamente, en París. Así, TWEAT estará dirigido a los Millennials de la ciudad (personas nacidas entre 1990 y 2000) que tienen conciencia ecológica y poder adquisitivo. La aplicación tiene la ambición de extenderse a todas las demás generaciones, promoviendo acciones educativas y de sensibilización en la lucha contra el desperdicio de alimentos. También buscará tener una llegada global, propiciando la construcción de un planeta sustentable.

TWEAT se desarrollará en el joven mercado de las soluciones anti-residuos. Tiene su lugar entre estos actores recientemente introducidos en el mercado, sin necesidad de elaborar una estrategia agresiva para imponerse en el mismo. Los demás competidores identificados, esto es, los actores de la gastronomía y de la distribución, serán, en realidad, colaboradores de la aplicación. TWEAT tendrá que desarrollar una estrategia de co-competencia¹ junto a ellos, para que contribuyan en la aplicación gracias a sus productos, constituyéndose, así como fuente potencial de ingresos de TWEAT.

Para desarrollarse, TWEAT necesita un equipo de jóvenes profesionales motivados por aplicar una estrategia comercial agresiva para identificar rápidamente una gran cantidad de proveedores y distribuidores. Estará conformado por tres agentes comerciales, incluyendo al director comercial, que se repartirán el territorio parisino. La promoción de TWEAT se hará en las redes sociales, principal espacio de captación de clientes B2B y B2C, por un equipo marketing compuesto por tres personas: una directora y dos pasantes, indispensables para tener una visión juvenil, conectada con las innovaciones. La directora se ocupará de las contrataciones, así como

¹ Definición: Estrategia de co-competencia: es una colaboración o cooperación de circunstancias u oportunidades entre diferentes actores económicos que, además, son competidores.

Definición extraída de: Nalebuff, B., Brandenburger, A., & Cohen, L. (1996). *La Co-opetition*. Paris: Village Mondial.

de la parte contable y financiera, mientras que el director IT estará a cargo del desarrollo y de las actualizaciones de la aplicación, para estar en la vanguardia de todos los cambios tecnológicos.

El proyecto será rentable a partir del tercer año. Solamente será necesario solicitar un préstamo por valor de 30.000€ para lanzar la actividad, el cual será reembolsado en su totalidad al quinto año. Todas las contribuciones financieras previas al lanzamiento de la aplicación serán aportadas por el único socio de TWEAT, la directora, y mediante una campaña de crowdfunding, en línea con la idea del desarrollo a través de una economía de intercambio.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Laure Lagier, directora CSR de API RESTAURATION (empresa de restauración colectiva francesa), por tomarse el tiempo de explicarme el funcionamiento de la restauración colectiva, presentándome los complejos desafíos que implica la lucha contra el desperdicio de alimentos, así como las acciones desarrolladas por su empresa para resolver este problema.

También quiero agradecer a mi tutora de tesis, la Dra. Griselda Lassaga, por su ayuda, su apoyo y por su implicación en el MBA Administración Estratégica, particularmente en la selección de profesionales que nos ayudaron a crecer y a forjar una nueva visión sobre las cosas que nos rodean.

Por sobre todas las cosas, agradezco a mi familia por su paciencia, por confiar en mí y darme la posibilidad de poder vivir esta increíble experiencia argentina, que me permitió escribir este plan de negocios muy formador para mí y para mi futuro.

Agradezco también a mis compañeros de clase argentinos y franceses por la experiencia que me permitieron vivir, por ayudarme y aconsejarme para llevar a cabo mi plan de negocios gracias a sus experiencias variadas.

Por fin, quiero agradecer a mis amigos de Francia por su ayuda y sus consejos en la realización de mi plan de negocios, y sobre todo por acompañarme en mi etapa argentina y mis futuros proyectos de vida.

Índice general

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos	4
Índice general.....	5
Introducción.....	7
I. Estructura ideológica	10
a) Presentación del servicio : TWEAT.....	10
b) La Historia de TWEAT	13
c) Orígenes de la identidad visual de TWEAT	14
d) Misión.....	14
e) Visión	15
f) Valores	15
g) Ventajas competitivas.....	16
h) Targets	17
i) Ubicación.....	25
j) Crear el círculo virtuoso del consumidor.....	26
k) Compromisos y competencias	26
II. Estructura del entorno	28
a) Análisis interna FODA	28
b) Análisis del microentorno: Cinco Fuerzas de Porter	29
c) Análisis del macroentorno: El Mapeo de Stakeholders	41
d) Estudio de los competidores	44
III. Estructura mecánica.....	45
a) Precio del servicio	45
b) Una estrategia de co-ompetencia.....	46
c) Las fuerzas de ventas	47
d) Canales de distribución	47
e) Canales de comunicación	48
IV. Estructura financiera	69
a) Hipótesis sobre la actividad.....	69
b) Hipótesis sobre las operaciones	71
c) Hipótesis financieras	74

d) Documentos financieros	75
e) Rentabilidad: el VAN y la TIR	75
V. Recursos humanos.....	77
a) Organigrama	77
b) Funciones.....	77
c) Perspectivas de contratación	78
d) Responsabilidad Social Corporativa	79
VI. Estructura legal	81
a) Estatuto jurídico de la empresa.....	81
b) Política de remuneración.....	82
c) Estructura del capital	82
CONCLUSIÓN.....	83
ANEXOS.....	84
ANEXO 1: ESTUDIO por GOOGLE FORM.....	84
ANEXO 2: Curriculum Vitae.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88

Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) define en el informe "Global Food Losses and Food Waste" el desperdicio de alimentos como los productos alimentarios destinados directamente al consumo humano que se pierden o se desperdician en las etapas sucesivas de la cadena de suministro de alimentos destinados al consumo humano, desde la producción inicial hasta el consumo final. Este desperdicio involucra tanto al productor de alimentos como al fabricante que los procesa, el distribuidor que los comercializa, y así, hasta el consumidor. Toda la fuerza de trabajo y los recursos que se movilizan a lo largo de la cadena de producción alimentaria tienen enormes consecuencias sobre el medio ambiente. Por ende, desechar alimentos que aún son consumibles incrementa el impacto medioambiental, malgastando el uso de los recursos.

Poniéndolo en cifras, el desperdicio de alimentos representa (fuente: FAO):

- 1.3 billones de toneladas de alimentos desechados o perdidos cada año, lo que representa un tercio de los alimentos producidos en el mundo
- En África y en Asia, la pérdida y el desperdicio de alimentos del productor al consumidor oscilan entre 6 y 11 kg por persona al año, mientras que en Europa y América del Norte varían entre 95 y 115 kg.
- Solo con lo que Europa tira cada año, se podría alimentar a mil millones de personas. Esta cifra representa a la totalidad de la población mundial que sufren de desnutrición.

Estas cantidades de alimentos desechados y/o perdidos anualmente ponen en peligro el futuro del planeta y de las generaciones venideras. Los impactos generados por estos desperdicios se dividen en tres ejes principales:

- Consecuencias sobre el medio ambiente y sus recursos

A nivel ambiental, el desperdicio de alimentos supone un desperdicio de recursos. La producción alimentaria requiere el consumo de agua, de energía, pero también la emisión de gases de efecto invernadero, la utilización de suelos, etc. Si se desecha un tercio de lo que se produce, esto significa que se está desperdiciando la misma cantidad en recursos necesarios para la producción. Por ejemplo, sabiendo que se necesitan mil litros de agua para producir un kilo de harina, cada baguette arrojada a la basura representa el equivalente de una bañera llena de agua que se vacía.

Por otro lado, la tierra agrícola, base de la agricultura, está en fuerte declive debido a su sobreexplotación. Cada año, se pierden miles de millones de toneladas de suelo fértil que es sustituido por suelo estéril.

- Consecuencias sobre la economía

Económicamente, el desperdicio de alimentos hace que parte del trabajo realizado a lo largo de la cadena de producción y de distribución se vuelva innecesario. No solamente representa un costo adicional para los hogares, sino también para la sociedad en general, tanto desde el punto de vista del transporte como en el tratamiento de residuos. Por este motivo, se desarrolló en Francia el impuesto de eliminación de basura que sirve para financiar esta recogida.

- Consecuencias sobre la sociedad

A nivel social, los residuos plantean cuestiones éticas sobre el acceso a los alimentos por parte de las personas más pobres a nivel local (según el Ministerio de Asuntos Sociales, 3,5 millones de ciudadanos franceses utilizan la ayuda alimentaria). Asimismo, suscitan cuestiones acerca de la desnutrición a nivel global, además de cuestionar límites del consumo excesivo de la sociedad. A modo de ejemplo, la comida arrojada cada año en Francia podría permitir alimentar a diez millones de personas.

Hoy en día, es necesario concientizarse respecto de todos los desafíos que plantea la lucha contra el desperdicio de alimentos y que deben ser enfrentados para proteger el planeta y las generaciones venideras. Según un estudio en el que participaron cuatrocientos veinticinco ciudadanos franceses de todas las edades y orígenes (anexo 1), el 88% de las personas encuestadas demuestran interés acerca de los problemas vinculados al desperdicio, de los cuales el 55% tienen entre 18 y 30 años. Así, se puede destacar el desarrollo de una conciencia ecológica en las sociedades, particularmente en los países desarrollados. No obstante, la situación difiere en los países en vías de desarrollo o poco desarrollados que todavía tienen grandes problemas por resolver - como por ejemplo la cuestión del hambre - antes de interesarse por los problemas ecológicos.

La conciencia ecológica² se define como la internalización del conocimiento de los impactos potenciales de las actividades humanas sobre el entorno natural. Esta toma de conciencia empieza por afectar a una persona, para luego expandirse y alcanzar a una comunidad. A partir de ese momento, se pueden realizar acciones concretas gracias al número de personas involucradas en el movimiento y a los medios disponibles. Por lo tanto, es importante evaluar la conciencia ecológica de un país determinado antes de querer implementar soluciones.

De acuerdo con el estudio realizado (Anexo 1), Francia es uno de los mejores laboratorios posibles para implementar un nuevo patrón de consumo. Por lo tanto, la idea detrás de este plan

² Definición extraída del Oficio del Quebec de la lengua francesa - conscience écologique. (2012).

Recuperado en http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26519873

de negocios es presentar una empresa cuya vocación sea luchar contra el desperdicio de alimentos en Francia, poniendo en contacto a los profesionales del mundo de la alimentación (restauradores, distribuidores, productores, etc.) con los consumidores, para que éstos compren sus productos no vendidos. Este proyecto se propone sensibilizar a las personas hacia un nuevo modo de consumo en el que los alimentos no vendidos tengan una segunda vida. Esto evitaría la creación de reservas de alimentos y, en consecuencia, de la sobreproducción alimentaria.

I. Estructura ideológica

a) Presentación del servicio : TWEAT

DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD

Nombre: TWEAT

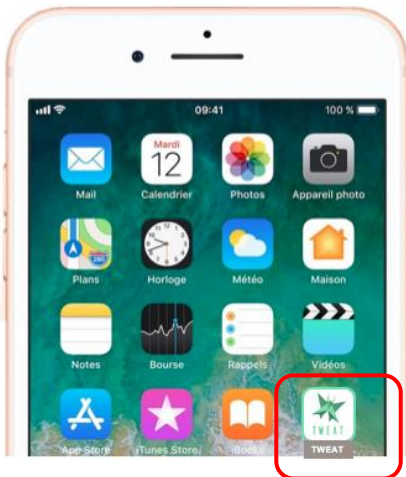
CUIT: 13JL121995

Lema: EAT FOR THE PLANET

Fecha de creación: 2019

Sector: Servicio

Director(a): Julia LACOSTE



TWEAT es una aplicación que pone en relación a los profesionales del sector alimentario con los consumidores para combatir el desperdicio de alimentos. La aplicación es para smartphones y tabletas y se descarga en Apple Store y Google Play.

TWEAT tiene una interfaz dual:

- **La primera interfaz dedicada a los actores de la distribución y de la gastronomía**

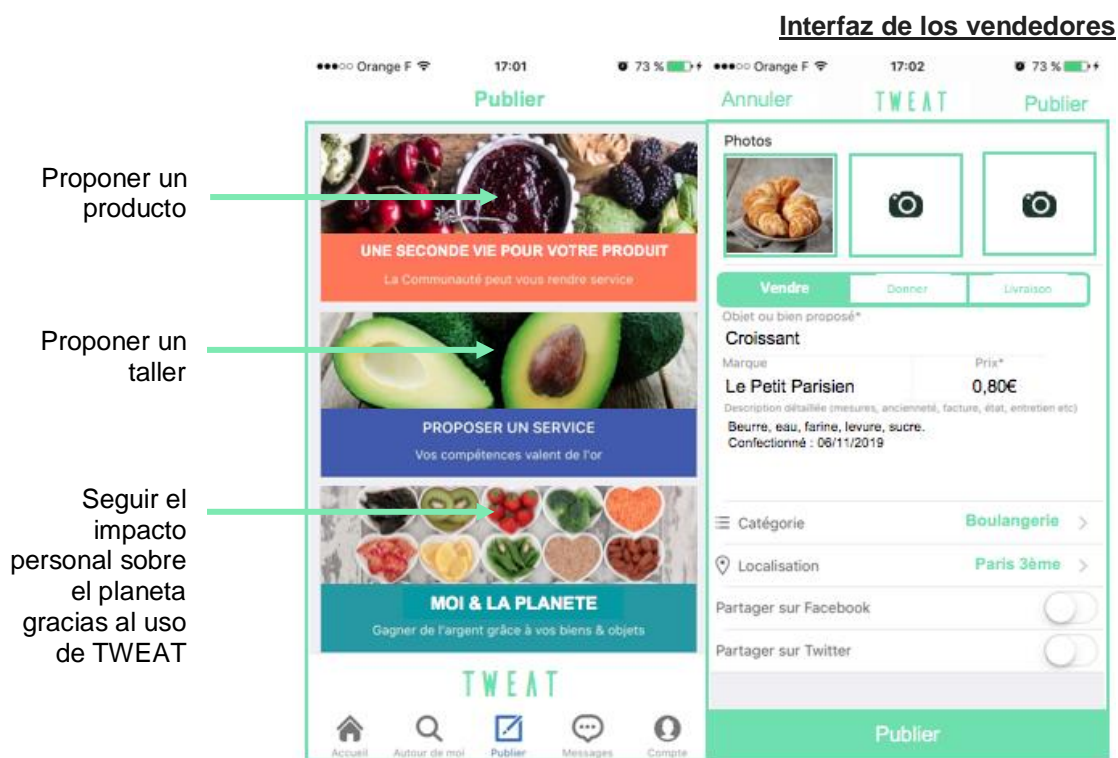
La idea es que los restaurantes, panaderías, supermercados y demás actores del mundo de la alimentación pongan en esta interfaz todos sus productos no vendidos que no se pueden reutilizar o que estén por caducar. Una vez cargados, se les asigna un precio bajo para venderlos al público de la segunda interfaz (los consumidores) y darles así una segunda vida a estos alimentos.

Se podrá proponer una entrega por DELIVEROO (una empresa de entrega de productos en bicicleta) o un retiro de los alimentos directamente en la tienda. Esta opción tiene un doble objetivo. Si el empresario elige proponer la entrega en bicicleta, no se le impondrá ninguna condición de entrega al consumidor. En cambio, si éste decide ofrecer solamente el retiro de los

alimentos en su negocio, podrá aprovechar para atraer a las personas que vivan en las cercanías del local. Al visitarlo, los consumidores probablemente compren otras cosas y repitan su experiencia si los productos les gustan.

Además de proponer un producto en la aplicación, podrán ofrecer talleres de educación a la lucha contra el desperdicio de alimentos y/o de educación al desarrollo sustentable.

Gracias a esta interfaz, también se le permitirá al utilizador la posibilidad de medir su impacto sobre el planeta. Por ejemplo, podrá calcular su huella de carbono y los medios a su alcance para reducirla. En efecto, la aplicación cuenta con un indicador que permite medir la cantidad de carbono emitida por el consumo de energía y de materias primas de una actividad, persona, grupo u organización. Así, la reducción de esta huella se vuelve un desafío para los actores de la distribución y de la gastronomía. Un ejemplo concreto de la contaminación producida por el sector alimenticio es que, en el 2007, la huella de carbono global generada por el desperdicio de alimentos fue estimada en 3.3 Giga toneladas de CO₂³ - más del doble de las emisiones del transporte por carretera en Estados Unidos en el 2010.



- **La segunda interfaz dedicada a los consumidores**

Los consumidores son todos los sujetos que van a conectarse a la aplicación para ver al catálogo de productos disponibles, reservar y trasladarse al lugar indicado retirar su pedido o pedir una entrega a domicilio.

³ Datos extraídos del artículo del Movimiento Hombres Animales y Naturaleza, con referencia : MHAN. (2017). En finir avec le gaspillage alimentaire. Recuperado en <https://www.mhan.fr/actualites/en-finir-avec-le-gaspillage-alimentaire/>

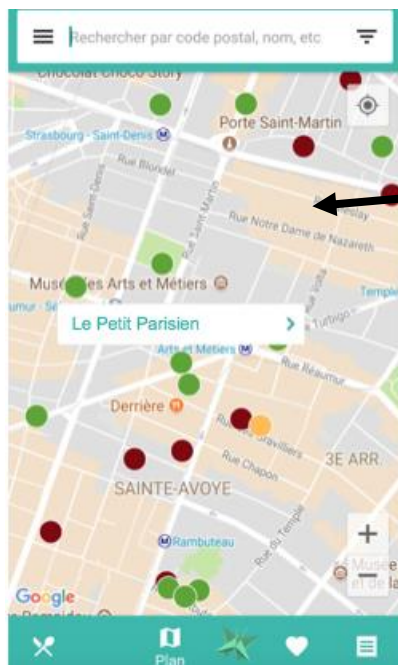
Las conexiones a la aplicación serán casi siempre entre las 5 y las 7 de la tarde, horario en el que los vendedores añadirán los inventidos del día, antes de cerrar las tiendas.

Interfaz del consumidor



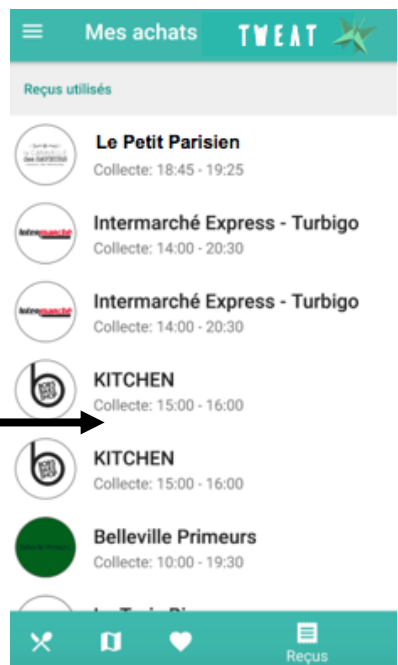
En esta página de la aplicación, el consumidor tendrá acceso a todos los vendedores disponibles. El círculo indica la cantidad de productos disponibles.

Cuando el consumidor elige un vendedor, su página se abre. El consumidor tiene ahora acceso a todos los productos disponibles, los precios, la dirección, pudiendo hacer el pedido de retiro o de entrega.



También se puede consultar un mapa para ver qué otros vendedores se encuentran en la zona

El consumidor tiene acceso a todas sus compras en esta página, tanto las que ya fueron retiradas como las pendientes.



TWEAT es una manera de darle una segunda oportunidad a los alimentos y de concientizar al consumidor par que cambie gradualmente su comportamiento derrochador.

b) La Historia de TWEAT

Julia es la creadora de la aplicación TWEAT. Al ingresar en el 2015 a la escuela de negocios, NEOMA BS, en Reims, ubicado al Este de París, en Francia, tuvo que generar ingresos adicionales para financiar sus estudios. Para ello, tuvo que trabajar en paralelo a las clases y a su tiempo de estudio. Consiguió un trabajo a tiempo parcial en una panadería artesanal de la ciudad, conformada por un equipo de cinco personas. Cada noche, se tiraban a la basura enormes cantidades de productos no vendidos, imposibles de reutilizar a la mañana siguiente. Este fue un punto de inflexión para la fundadora que tomó conciencia de un grave problema: el desperdicio de alimentos. Sintió la necesidad de encontrar una solución para darles una nueva vida. A raíz de ello, le propuso al gerente de la panadería la posibilidad de realizar descuentos y ofertas diarias, treinta minutos antes del cierre, para disminuir la generación de desechos. Esta iniciativa fue un éxito.

En ese momento, surgió la siguiente pregunta: ¿por qué no generalizar este tipo de acción a otros comercios similares, a otros actores de la gastronomía? Lo que había sucedido en esta panadería podía ser un ejemplo para replicar en otros comercios de la zona. La fundadora se reunió con muchos directores de panaderías, restaurantes y supermercados de la ciudad de Reims que se mostraron muy interesados por la idea. Lo único que les faltaba era un marco técnico y un equipo para ponerla en práctica.

En el 2017, esta iniciativa fue integrada a la incubadora de NEOMA BS y se trabajó con muchos profesionales que apoyaron la idea inicial. El proyecto tuvo un crecimiento exponencial y muy rápidamente, se planteó la creación de una aplicación para poner en relación los actores del sector alimentario (supermercados, restaurantes, establecimientos de comida rápida, panaderías, etc.) con los consumidores locales. La idea era proponer productos que no podían ser parte puestos en las góndolas por su próxima fecha de caducidad a un precio bajo.

En ese momento, se detectó el problema de las distancias entre el consumidor y la ubicación de la tienda que ofertaba los productos. Este fue el siguiente punto por resolver. Paralelamente, otro alumno (de un curso superior) estaba lanzado un proyecto de entregas en bicicleta. De inmediato, se aliaron para que las bicicletas entreguen las compras de los clientes de la aplicación de la fundadora. ¡El problema estaba resuelto!

Así nació TWEAT, el servicio que le da una segunda vida a los alimentos, que interviene sobre el ciclo de vida de los productos, impactando positivamente en el cuidado del planeta y el futuro de la sociedad. Hay un largo camino por recorrer para lograr este propósito, tomando conciencia de los problemas en la gestión de residuos orgánicos locales y del potencial de las redes entre personas que comparten los mismos valores. Son las pequeñas ideas de hoy las que pueden impulsar un cambio real y positivo en el mundo de mañana.

c) Orígenes de la identidad visual de TWEAT

¿Por qué este nombre?

TWEAT: La idea central fue utilizar un juego de palabras que transmita la voluntad de luchar contra el desperdicio de alimentos. Este juego de palabras tenía que ser en inglés para no constituir un límite al desarrollo de la aplicación en el futuro.

Así nació TWEAT, una fusión entre las palabras “TWO” y “EAT”: un lema simple y eficaz. Transmite con claridad la idea principal de la aplicación: darles una segunda vida a los alimentos, brindando una nueva alternativa para su consumo. La idea de “TWO” viene a remarcar que la vida útil de los alimentos no acaba al comprarlos o recibirlos en el plato de los consumidores, sino que pueden ser reutilizados. Hay que sensibilizar a la gente sobre este comportamiento de consumo. La idea de poner “EAT” en el nombre es para quede claro que TWEAT es un servicio alimentario.

¿Por qué este isotipo?



Según la kinesióloga francesa Caroline Meillat, “la mariposa es el símbolo de la metamorfosis, la transformación, del cambio hacia algo más elevado. Enseña la manera de transformar conscientemente nuestras vidas, a dejar que los deseos se hagan realidad, que se pueden crear nuevas situaciones para mejorar la vida cotidiana.” Es precisamente la idea que TWEAT quiere encarnar.

TWEAT es la clave para reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos en un mundo que se está transformando y que está cada vez más urbanizado. La sociedad debe acompañar la transformación del mundo, actuando para el futuro de todos. TWEAT quiere un mundo mejor que luche por la protección de los recursos. ¡Sólo hay que unirse al movimiento!

¿Por qué este lema?

EAT FOR THE PLANET (traducción al castellano: comer en favor del planeta)

Este lema pone de relieve el desafío que representa el consumo de alimentos para el planeta. La producción de los alimentos impacta tanto al aire, a los suelos, como al agua, recursos fundamentales para la humanidad. Así, este lema pretende alentar a la gente a cambiar su modo actual de consumo hacia un modelo más sostenible y más respetuoso del planeta. Sumarse a este movimiento es darles a las generaciones venideras la posibilidad de sobrevivir.

d) Misión

Cada año, se tiran 1,3 mil millones de toneladas de alimentos a la basura. Esto representa un tercio de los alimentos producidos a nivel global, en un panorama en el que el hambre en el

mundo afecta a más del 11% de la población total. Así, la ambición de TWEAT es luchar contra el desperdicio permitiendo a profesionales y consumidores interactuar para que obren juntos para las sociedades actuales y futuras, salvando el ecosistema.

Esta lucha también significa proteger los recursos vitales como el agua, las tierras agrícolas y las energías, desarrollando un sistema de alimentación más sostenible para todos. TWEAT tiene la misión de sensibilizar a las personas para que cambien gradualmente su comportamiento derrochador en beneficio de la mayoría, garantizando un entorno de vida agradable y sostenible para todos.

e) Visión

TWEAT quiere proponer una nueva forma de consumo para todos, basada en el apoyo social, económico y ambiental. Es un llamado a todos los consumidores y actores de la industria de la alimentación a unirse a un movimiento que promueve hábitos de consumo más sustentables. Solo una tierra sostenible puede producir cultivos y alimentos saludables y beneficiar así a las comunidades. Uno es inseparable del otro. Así, actuar hoy por el planeta es actuar por el futuro de mediano y largo plazo.

f) Valores

Los valores de TWEAT se basan en cinco ejes:

- Altruismo: actuar de manera desinteresada por los demás. El futuro común está en manos de todos. Cada uno puede actuar por su propio futuro y el del otro para que todos puedan vivir en mundo mejor y más sustentable.
- Mejora constante: el mundo cambia cada minuto, hay que estar atentos al entorno para avanzar juntos. Esta fuerza le permite a la comunidad TWEAT ser proactiva y precursora del cambio.
- Franqueza y apertura: TWEAT busca ser una plataforma abierta a todos, de manera sincera, para lograr reunir a la mayor cantidad de personas en torno a una misma causa.
- Espíritu emprendedor: TWEAT va a utilizar los tres ingredientes necesarios al desarrollo sustentable: el planeta, los recursos económicos y los seres humanos.
- Conciencia del entorno: TWEAT tiene que actuar con los actores que lo rodean promoviendo accesibilidad, circuitos cortos y relaciones de confianza que sean sostenibles y respetuosas del medio ambiente.

Estos valores permiten que la empresa ofrezca un lugar de trabajo agradable, donde todos participan en la toma de decisiones, trabajando juntos a un ritmo sostenido. Así se genera confianza en las habilidades y competencias de todos. Tomados por separado, estos valores parecen evidentes, pero juntos forman una cultura corporativa única que diferencia a TWEAT del

resto de las otras empresas. Estos valores forman el "espíritu TWEAT" y sirven para apoyar, fortalecer y ser utilizados por todos los empleados de la empresa en su trabajo diario.

g) Ventajas competitivas

TWEAT tiene las siguientes fortalezas:

- Sus socios comerciales: la red de colaboradores son una fortaleza y una fuente de ingresos potenciales. Son necesarios para crecer y éstos necesitan de TWEAT para desarrollar una imagen más ecológica y avanzar hacia un desarrollo más sostenible. La empresa solamente se asocia con actores de la industria agroalimentaria que estén convencidos de que los hábitos de consumo se pueden cambiar. Les motivará dar una segunda vida a su producción, obrando en favor de un mundo más sostenible.
- El desarrollo sustentable: TWEAT se desarrolla respetando a la sociedad, la economía y el planeta. Para desarrollar sus acciones e ingresos, saca provecho de la creciente toma de conciencia sobre el peligro que representa el agotamiento de los recursos naturales.
- La juventud: TWEAT es un equipo de jóvenes profesionales, altamente capacitados, motivados y sin límites, cuyas ambiciones son infinitas. Son los líderes del mundo de mañana y los primeros actores del cambio. Utilizarán su juventud como una fuerza para hacerse escuchar, entender, actuar, desarrollar y cambiar al mundo. Todo esto puede parecer utópico, pero creen en su proyecto. Su futuro está lleno de ideas que solo están esperando ser materializadas.
- DELIVEROO: es la primera empresa de entrega de comida a domicilio en bicicletas de Francia. En Francia, Deliveroo generó un volumen de negocios adicional de más de doscientos millones de euros en un año para los restaurantes asociados a la plataforma, según un estudio encargado por la empresa a una firma de investigación. Así TWEAT sacará provecho de la implantación y de los socios comerciales de DELIVEROO para desarrollar su negocio rápidamente. Será una asociación tipo "win-win"⁴ que le dará a DELIVEROO acceso a la red de socios de TWEAT, beneficiándose así de la imagen positiva de marca.

El valor agregado del servicio ofrecido por TWEAT que lo diferencia de sus competidores es que no tiene límites. Gracias a la asociación con DELIVEROO, la gente tendrá acceso a todas las propuestas de comidas disponibles sin límites de ubicación. Los consumidores no estarán condicionados por los horarios de apertura de las tiendas para hacer un pedido debido a que los

⁴ Una asociación « win-win » se diseña de manera que todos los participantes puedan beneficiarse de uno u otro modo. Fuente: Wikipedia. (2018). Juego ganar ganar. Recuperado en https://es.wikipedia.org/wiki/Juego_ganar_ganar

agentes de DELIVEROO podrán entregarlo donde y cuando lo desee el cliente. Además, toda esta transacción se hará de manera sustentable ya que las entregas serán realizadas en bicicleta.

Finalmente, la experiencia de la directora de también es otra de sus ventajas competitivas. Capacitará a todos sus empleados en el tema del consumo responsable y del desarrollo sostenible, para que se conviertan en embajadores de su marca y de la cultura sustentable. Capacitar a las personas que las rodean será muy importante para lograr un efecto cascada en la difusión y transmisión del mensaje.

h) Targets

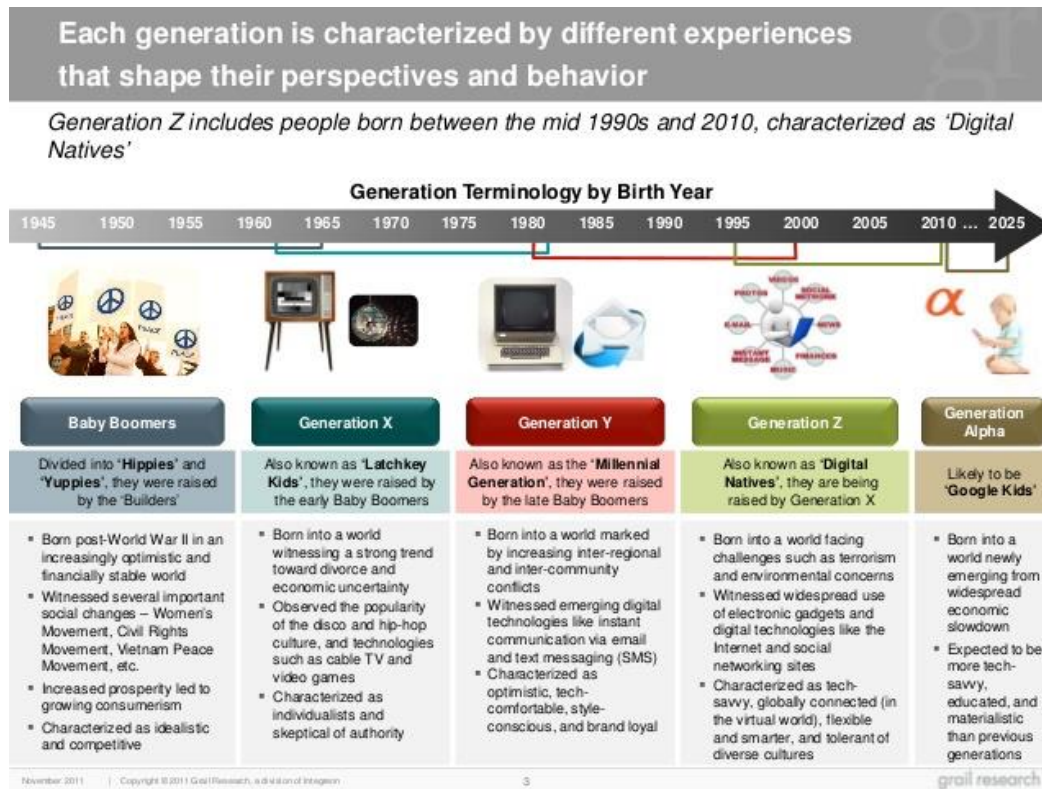
En 2050, las generaciones Y (personas nacidas entre 1980-2000) y Z (personas nacidas entre 2000 y hoy), ocuparán funciones claves en las empresas y organizaciones. Según varios especialistas, poco se sabe del mundo por venir, pero sí que se debe actuar hoy para no utilizar todos los recursos necesarios para las generaciones futuras. En efecto, si se consideran los datos de Global Footprint Network, en el año en curso, al primero de agosto ya se consumieron más recursos naturales que los que nuestro planeta puede generar, con un fuerte impacto en su biocapacidad generativa.

TWEAT es la aplicación de todos. Su nicho principal son las personas de la generación Y: una generación conectada (con los smartphones), con poder adquisitivo y sensible a los problemas del planeta.

Con el transcurso del tiempo el target se ampliará ya que TWEAT busca educar a través de sus acciones. El target actual sensibilizará al segmento de personas mayores sobre la problemática del desperdicio alimentario, permitiendo por consecuente educar a las generaciones futuras (particularmente a la generación Z, posterior a los Millenials). La empresa no podrá tener un impacto fuerte sobre el medio ambiente sin educar, combinando sus acciones con las tecnologías y trabajando en conjunto.

Las generaciones

Este documento servirá de base para describir las diferentes generaciones.



Documento 1: Generation Terminology by Birth Year (Grail Research 2011)

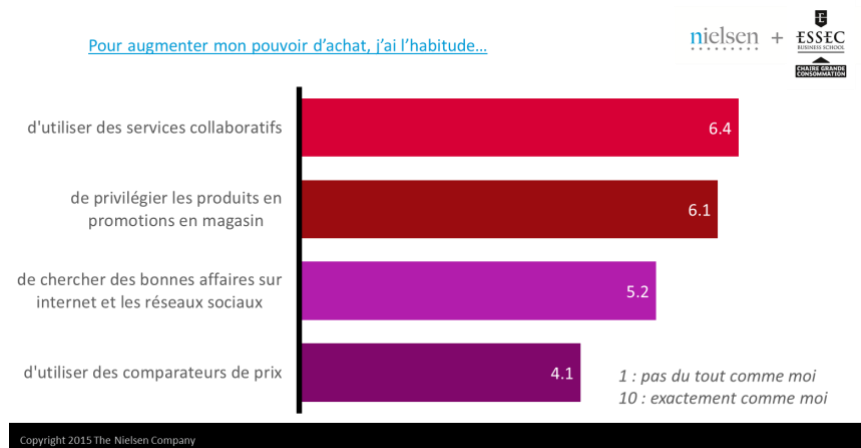
Descripción generación Y

La generación Y está compuesta por las personas nacidas entre 1980 y 2000. Se llaman también Los Millenials y representan el 20% de la población francesa. Son muy diferentes de las generaciones anteriores en su visión económica, tecnológica y social. Comprender sus expectativas es un desafío muy importante para alcanzar los objetivos de ventas.

Para entender esta generación, la autora del trabajo "*La génération Y: mythe ou réalité? Comment conquérir ces consommateurs?*" (traducción: "*Generación Y: ¿mito o realidad? ¿Cómo conquistar a estos consumidores?*"), Caroline Gonfrier⁵ realizó una encuesta entre doscientos ochentas jóvenes de la Generación Y en Francia, para identificar sus particularidades y preguntarles de qué recursos disponían para aumentar su poder adquisitivo.

⁵ Estudiante de la escuela ESSEC, este trabajo forma parte de su colaboración entre la Cátedra ESSEC Business School en Economía del Consumidor y Nielsen, líder en Estudios del Consumidor.

Los resultados se resumen en el gráfico siguiente:



Documento 2: Para aumentar mi poder adquisitivo, estoy acostumbrado/a en...
Fuente: Monard, S. (2015). Zoom sur les Millennials. Recuperado en <https://www.nielsen.com/fr/fr/insights/reports/2015/les-millennials--une-generation-difficile-a-apprehender-mais.html>

Traducción:

El primer recurso de los Millennials para aumentar su poder adquisitivo es el uso de los servicios colaborativos. En segundo lugar, favorecen los productos con descuentos en tiendas. En tercer lugar, buscan buenas ofertas en Internet y en las redes sociales. Finalmente, utilizan los comparadores de precios.

Así, la Generación Y tiene tres características principales:

- Enfoque económico: ante todo, están acostumbrados a utilizar los servicios de colaboración, como el uso compartido del automóvil o la compra entre particulares.
- Enfoque tecnológico: los Millennials se distinguen de las generaciones anteriores por su uso de las tecnologías digitales y de conexión, que cambió su manera de consumir, reduciendo todas las distancias. No existen límites al consumo para esta generación.
- Enfoque social: los Millennials han crecido con mensajes de concientización sobre diferentes temas sociales. Son más inclusivos y más propensos a contribuir a la mejora de la sociedad mediante la modificación de su comportamiento. Según las cifras del estudio, el 70% de ellos adapta a diario sus acciones a los retos del desarrollo sustentable.

Por todo ello, se puede afirmar que la generación Y, es el mejor segmento de consumidores del servicio TWEAT por su sensibilidad a los problemas medioambientales, su uso de las tecnologías y su consumo de los servicios de colaboración. Además, será fundamental que los consumidores del servicio participen de la comunidad TWEAT para sensibilizar a las generaciones futuras.

Descripción generación Z

La generación Z representa a los consumidores del mañana. Son las personas nacidas entre 1990 y 2010, también llamadas los “Nativos Digitales”. Según el trabajo de Duong Vo, director de la empresa OhYeah Communication, intitulado “Consumers of Tomorrow - Insights and Observations About Generation Z” (traducción al castellano: Consumidores del mañana: ideas y observaciones sobre la generación Z)⁶, la generación Z se caracteriza por ser:

- Cómoda y dependiente de la tecnología: nacieron en un mundo digital, con smartphones y tabletas en sus manos.
- Más responsables socialmente: son más conscientes de los desafíos actuales, como el terrorismo y el cambio climático.
- Siempre conectados: se comunican a través de varios canales y redes sociales, a menudo a través de países y culturas que influyen significativamente en su proceso de decisión.

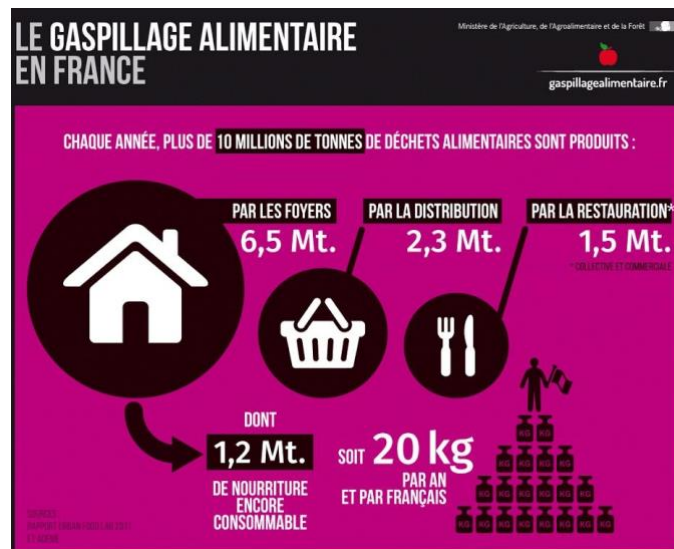
Duong Vo también recomienda desarrollar acciones de marketing y de comunicación para captar a estos consumidores desde pequeños. De este modo, se volverán actores de la comunidad TWEAT y serán proactivos en la defensa de la lucha contra el desperdicio de alimentos.

En síntesis, llegar a esta audiencia para convertirlos en los consumidores del mañana tiene que ser uno de los principales objetivos del servicio. TWEAT tiene que alcanzarlos a través de sus padres, pero también directamente a través de su entorno de vida: videojuegos, series, películas, juegos, etc. Sus estrategias deberán adaptarse con el tiempo, particularmente por el cambio rápido de las características de cada generación. En efecto, tras haber alcanzado a la generación Z, se tendrá que llegar a la generación ALPHA (nacidos entre 2010 y 2025) que tiene sus propios desafíos.

TWEAT tiene un segundo nicho, no menos importante, que constituye el segundo objetivo de sus acciones de marketing, comunicación y de desarrollo comercial empresarial: son los actores del mundo alimentario, tanto distribuidores como vendedores. Se deberá tener éxito en atraerlos porque constituyen una de las fuentes potenciales de ingresos, a través de las compras que los consumidores hacen de sus productos en la aplicación. TWEAT se remunerará en base a estas compras. Así, tendrán un triple impacto, como fuente de ingresos, proveedores y colaboradores.

⁶ Vo, D. (2013). Consumers of Tomorrow - Insights and Observations About Generation Z. Recuperado en <https://www.slideshare.net/johnnyvo/consumers-of-tomorrowinsightsandobservationsaboutgenerationz-25226677>

Los actores del mundo alimentario



Documento 3: El desperdicio alimenticio en Francia (2011)
Fuente : ADEME.(2011).Étude de France Nature Environnement.
Recuperado en: consoglobe.com

Traducción:

Cada año, más de 10 millones de toneladas de residuos de comida son producidos en Francia:

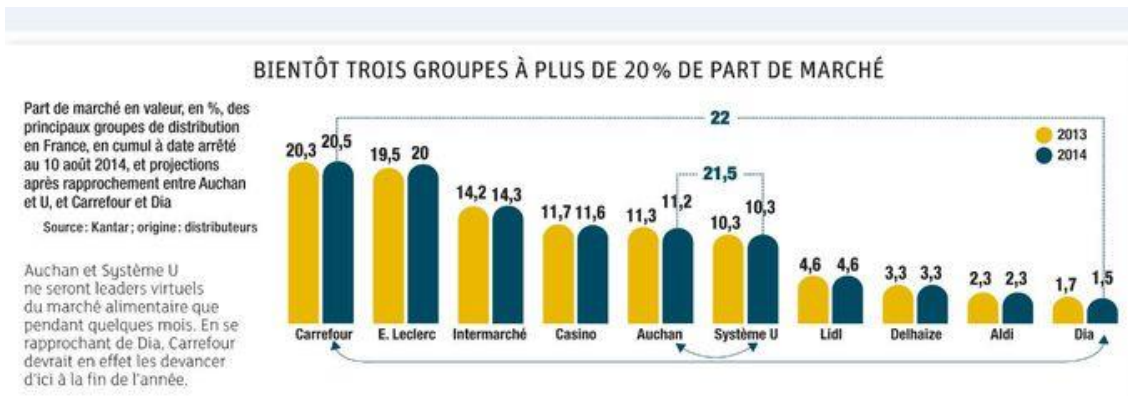
- 6,5 millones de toneladas de desechos son producidas por los hogares
- 2,3 millones de toneladas de desechos son producidas por la distribución
- 1,5 millones de toneladas de desechos son producidas por los restaurantes

Por lo tanto, 1,2 millones de toneladas de comida consumible son tiradas a la basura cada año, lo que equivale a unos 20 kg de comida por año por habitante francés. Estos datos ponen de relieve los retos que estos actores deben afrontar.

Así, se analizaron que los hogares podrían formar parte de los compradores de TWEAT. Con este servicio, estos van a consumir de manera diferente y reducir su participación al volumen nacional de desperdicio alimentario. Asimismo, se examinó el segundo eje del nicho de mercado al que apunta este servicio, esto es, la segunda interfaz: los actores de la distribución y de la restauración comercial que serán fuerzas de venta, proveedores y socios de TWEAT.

Los actores de la distribución

Los actores de la distribución son los hipermercados, los supermercados y los comercios de proximidad. En Francia, estos tres actores se reparten más del 65% del mercado como se puede ver en el siguiente gráfico. Carrefour, Leclerc y ahora Auchan (con la fusión con Systeme U) tienen cada uno el 20% de las cuotas de mercado de la distribución francesa.



Documento 4: Cuotas de mercado en valor, en %, de los principales grupos de distribución en Francia (2014)
 Fuente: KANTAR. (2014). Combien de groupes de distribution alimentaire reste-t-il en France?. Recuperado en <https://www.lsa-conso.fr/combien-de-groupes-de-distribution-alimentaire-reste-t-il-en-france,184806>

Traducción:

Este documento pone de relieve las cuotas de mercado (%) de los principales grupos de distribución franceses y sus evoluciones entre 2013 y 2014. Este grafico adelanta la fusión entre Auchan y Système U proyectando sus cuotas de mercado.

También, es necesario desarrollar el mercado de los comercios de proximidad. Son negocios minoristas en los que el consumidor va con frecuencia, incluso a diario. Pueden ser versiones pequeñas de los grandes actores de la distribución (como Carrefour con Carrefour City) o pueden ser almacenes de comida sana, vendedores de frutas y verduras. Forman parte de los nuevos hábitos de consumo de los franceses. Según un estudio reciente de Xerfi Precepta publicado bajo el título "Los desafíos de la proximidad en el mercado de alimentos: tiendas locales, servicio a domicilio, cortocircuitos: perspectivas de negocios y juegos competitivos para 2020", "Entre los segmentos que se han beneficiado de los nuevos hábitos de consumo de los franceses, destacan las verdulerías (+ 5,5%), los comercios de vino (+ 7,8%) y las tiendas de productos orgánicos (+ 9%)". Y esto solo sería el comienzo según la opinión de los expertos de Xerfi.

- 912 Comercios de proximidad en Francia (2016), un +9,8% sobre 2015
- 7% Cuotas de mercado de los comercios de proximidad en el parque de la distribución francés (cifras de 2016)
- +2,8% Aumento medio por año de la actividad de los comercios de proximidad franceses hasta 2020

Fuente: Cifras extraídas del estudio XERFI (2016)

En este segmento, el mercado está dominado por tres actores principales que se reparten quince mil millones de euros por año y más de dieciséis mil almacenes: Casino (Vival, Spar, Franprix, Monoprix ...), Carrefour (Proxi, Carrefour City, 8 a Ocho ...) y Francap Distribution (Coccimarket, Epi Service, G-20 ...)

En París - primer mercado de implantación de TWEAT - existen mil cuatrocientos once comercios de proximidad (estas cifras solo tienen en cuenta las unidades de marcas, no las tiendas completamente independientes, como las carnicerías, tiendas de delicatessen, etc.) y cinco

SECTEURS	Nb de PdV	Surface en m ²
Bio	164	41781
Cash & carry	2	6000
Cavistes	208	12099
Drive in	5	
Hypermarchés	5	21233
Magasins populaires	110	134249
Supermarchés	273	186977
Freezer-centers	121	23258
Magasins de proximité	473	112878
Had discount	55	27929
Total	1416	566404

hipermercados, según las cifras de la LSA en 2017. La ciudad de París fomenta el desarrollo de estos comercios a través de varias acciones como los premios "el Gusto de Emprender" que recompensan cada año a los creadores o compradores de tiendas de alimentación; o también "Contrat Paris Commerce", que busca revitalizar doce sectores prioritarios de la ciudad, garantizando la instalación de comercios de proximidad en los siete mil locales que se encuentran a los pies de los edificios de las viviendas sociales parisinas.

Documento 5: Cantidad de tiendas alimentarias en París en 2018

Fuente: PUGET, Y. (2018). *Magasins alimentaire : combien de magasins à Paris?*. Recuperado en <https://www.lsa-conso.fr/magasins-alimentaires-combien-de-magasins-a-paris,284441>

Los actores de la distribución están sujetos a leyes muy estrictas. Desde el 2016, con la adopción de la Ley contra el desperdicio de alimentos, los distribuidores tienen varias obligaciones:

- Los productos que no sean aptos para ser categorizados como no vendibles no deben ser transformados por el distribuidor en no aptos para el consumo (en particular al blanquearlos con lavandina).
- Deben hacer donaciones de sus productos no vendidos a las asociaciones (para los supermercados de más de 400 metros cuadrados)

Así, pierden tiempo y dinero con estas nuevas restricciones que les obliga a crear empleos y a dedicar tiempo en estas acciones. Es precisamente aquí donde hay que entrar en acción.

Como empresa de vanguardia, TWEAT entiende esta problemática y la incorpora en su estrategia de negocios, porque generan objetivos recíprocos. En efecto, las ventas de productos no vendidos son su fuente de ingreso, sobre las cuales cobrará un 28% del precio de cada pedido (cf. parte IV). Asimismo, utilizará su imagen de marca para desarrollarse junto a ellos. TWEAT será también una fuente de recursos para los distribuidores, ya que obtendrán ingresos con las transacciones comerciales realizadas en esta plataforma, sobre todo si consideramos que, con la Ley, los productos deberían ser donados.

Por razones de seguridad y por respeto a las normas de la cadena de frío, los alimentos frescos y cocinados no podrán permanecer más de un día en la aplicación.

Los actores de la restauración fuera del hogar (RFDH)

El mercado de comidas fuera del hogar representa en Francia 67.8 mil millones de euros de facturación, con un promedio de doce comidas por mes y habitante. Representa 1,5 millones de toneladas de residuos alimentarios y se reparte en dos sectores: (cifras del estudio Xerfi 2016)

La restauración comercial

Restaurants, fastfoods, panaderías, heladerías ...

50 mil millones de euros: volumen de negocios total todos segmentos

15,13 euros: factura promedio por comida

56% de cuotas de mercado RFDH

La restauración colectiva

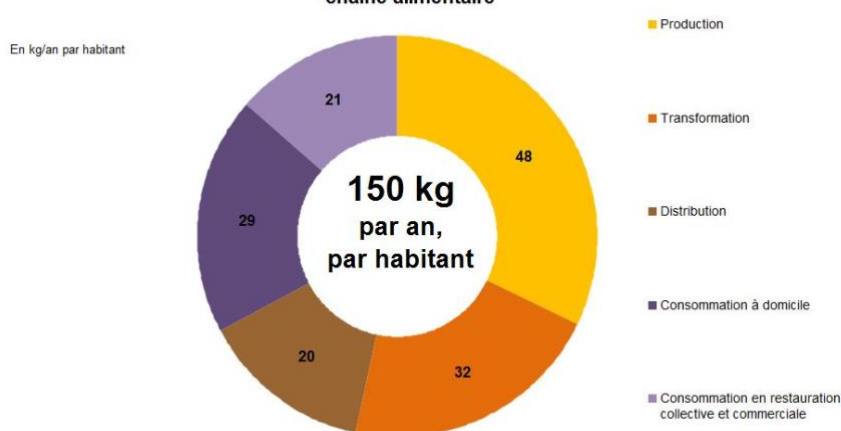
Pública o privada

3 mil millones de comidas servidas cada año

20,2 mil millones de euros en ventas

24% de cuotas de mercado de RFDH

Répartition des pertes et gaspillages alimentaires en France au long de la chaîne alimentaire



Source : Ademe (Pertes et gaspillages alimentaires : l'état des lieux et leur gestion par étapes de la chaîne alimentaire, 2016).

Documento 6: Repartición de las pérdidas y del desperdicio alimenticio en Francia durante la cadena alimentaria (2016)

Fuente : ADEME

Traducción: Repartición de las pérdidas y del desperdicio de alimentos en Francia en la cadena alimentaria: 48% en la producción, 32% en la transformación, 20% en la distribución, 29% en el consumo en el domicilio y 21% en el consumo de restauración colectiva y comercial.

Considerando que asumen el 21% del desperdicio alimenticio francés y representan el 80% de las fuentes de alimentación, TWEAT debe asociarse con la restauración colectiva y comercial, en base a dos tipos diferentes de asociaciones con estos targets. Estos acuerdos les permitirán a todos enriquecerse y accionar en defensa del planeta. Serán una fuente de ingreso mutuo.

La restauración colectiva solamente puede publicar en la aplicación alimentos no utilizados y no abiertos durante la confección de sus platos. En efecto, no puede presentar a la venta platos cocinados, mismo si fueron puestos a la venta en tienda, por respeto a las normas de cadena de frío. El desperdicio alimentario no será evitado por completo, pero sí se limitará.

La restauración comercial puede vender en la aplicación todos sus invendidos del día y todas las materias primas que no fueron utilizadas y que llegaron a su fecha de vencimiento. Por ejemplo, cuando una panadería cierra a las 20hs, puede poner todos los excedentes a precios reducidos en la aplicación para incentivar a la gente a comprarlos.

La restauración comercial es el primer target de los actores alimentarios porque renuevan diariamente los alimentos que proponen, ofreciendo artículos que pueden ser consumidos en el momento. Así, se integrarán en el círculo virtuoso de TWEAT de una alimentación sustentable que incentiva a la gente a no comprar demasiado stocks y consumir en el momento. Este comportamiento permitirá evitar una superproducción de alimentos, limitará el uso de los recursos y será favorable para el futuro del planeta.

Aquí también y por razones de seguridad, los alimentos frescos y cocinados no podrán permanecer más de un día en la aplicación por las normas de la cadena del frío.

Otro público potencial durante el desarrollo: los productores agrícolas

Cuando TWEAT se desarrolle en otras ciudades cercanas a las zonas de producción agrícola, tendrá que integrar a los productores en su target. En efecto, las producciones agrícolas que no responden a las normas de los compradores se tiran a la basura. Según el estudio de Xerfi, en Francia, el 30% de la producción agrícola no llegan al plato del consumidor. Hay que evitar esto, asociándose con los agricultores para que la gente a su alrededor les compre.

i) Ubicación

Es importante que la gente utilice este servicio para concientizarse sobre el desperdicio de alimentos. Si los precios van a ser más bajos y por lo tanto muy atractivos, el factor económico no debe ser el único motivo de la compra. Hay que crear una toma de conciencia con TWEAT y brindar una respuesta a este desafío de escala global. Precisamente por eso, el proyecto debe iniciarse en un país desarrollado donde el poder adquisitivo permita priorizar la cuestión ecológica por sobre la cuestión meramente financiera. La gente comprará los alimentos por conciencia y no motivados únicamente por cuestiones financieras.

Al principio, TWEAT se desarrollará en París, donde la gente es receptiva a las acciones contra el desperdicio de alimentos debido a que el gobierno francés y la Unión Europea están implementando políticas para solucionar este problema (ej: en 2016, la Comisión Europea implementó una plataforma que reúne a todos los actores de la cadena alimentaria para encontrar soluciones para luchar contra el desperdicio). En el 2016, Francia fue el primer país del mundo en adoptar una legislación severa contra el desperdicio de alimentos. La ley intensifica el compromiso de las autoridades en reducir a la mitad las pérdidas y el desperdicio de alimentos para 2025. Su principal medida consiste en obligar a cada supermercado de más de 400 m² a

buscar una ONG destinada a la ayuda alimentaria para darles sus alimentos no vendidos, en lugar de tirarlos o destruirlos. Según la antenna francesa del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas, "desde su entrada en vigor, la ley ha aumentado las donaciones a las asociaciones de ayuda alimentaria en un 22%". Con su proyecto, TWEAT se inscribirá en este impulso, adecuándose al proyecto de ley del 2018 que quiere extender el marco de aplicación de la ley del 2016 a la restauración colectiva y a la industria alimentaria que también deberá donar sus alimentos no vendidos. TWEAT les permitirá a estos actores, que normalmente están legalmente obligados a dar sus productos gratuitamente, a ganar dinero.

j) Crear el círculo virtuoso del consumidor

Un círculo virtuoso es un conjunto de causas y efectos que mejoran un sistema en su conjunto. TWEAT buscará crear un círculo virtuoso del consumidor. Contribuirá a cambiar los hábitos de consumo de las personas, alentándolas a hacer sus compras de comida al día a día. Este nuevo modo de reflexionar sobre sus comidas limitará los stocks, evitando la superproducción de alimentos, limitando el uso de los recursos e impulsando un modo de desarrollo sustentable del planeta.

Para desarrollar este círculo virtuoso, TWEAT tiene que transformar la costumbre de pensar en evitar el desperdicio alimenticio como "top of mind" de las personas cuando reflexionan sobre su alimentación. Consumir TWEAT es:

- o Dar una segunda vida a los alimentos
- o Limitar los stocks
- o Limitar la explotación de recursos naturales
- o Consumir de manera sustentable
- o Consumir sin gastar de más
- o Consumir de manera responsable

k) Compromisos y competencias

Emprender, crear su propia empresa, ser uno de los líderes del mañana que actúa para el mundo es el deseo de la directora de TWEAT. Crear su propia empresa es un logro personal, una manera de defender sus convicciones y gestionar como un negocio a su manera.

Convertirse en emprendedora significa correr el riesgo de asumir toda la responsabilidad de la empresa. Esto es lo que le motiva y estimula a Julia. También significa ser libre de sus elecciones, defender la causa que uno quiere, de la manera que se desea. Finalmente, es una de las experiencias más exitosa de una vida. Dedicar todo su tiempo, energía y dinero en defender su empresa y sus convicciones es un reto que atrae a Julia, que está dispuesta a aceptar.

TWEAT es una idea viable y sostenible. Solamente es necesario ACTUAR. A través de su empresa, la directora defenderá sus convicciones:

- Cada uno puede actuar por el mundo del mañana: gracias a este servicio respetuoso del planeta, podrá cambiar las mentalidades, promover nuevos patrones de consumo y un mundo sustentable. Se necesita la participación de cada uno para cambiar las cosas y empezando por TWEAT, se podrán alcanzar grandes logros.
- Ser su propio jefe es la mejor situación laboral: libertad de decidir en base a sus propios valores, rodeándose de personas competentes elegidas por uno, creando su propia familia, son algunos de beneficios que motivan este proyecto.
- El mundo del mañana será un mundo de ayuda mutua: la directora de TWEAT está convencida de que éste dependerá de las empresas de ayuda mutua. Ejemplos como Blablacar, Uber, AirBnB lo demuestran. Es lo que los economistas llaman la "economía del intercambio". Esta economía colaborativa es una actividad humana que tiene como objetivo crear valores comunes. Se basa en nuevas formas de organización e intercambio del trabajo. Implica compartir bienes, espacios y herramientas, pero también conocimientos y organización de los ciudadanos en "redes" o comunidades. Compartir será el nuevo modo sustentable de consumir.

TWEAT trabajará en el mercado alimentario compuesto de muchos actores que no deben ser percibidos como competidores sino como colaboradores. Van a ser las fuerzas de remuneración y las fuerzas para sensibilizar más rápidamente a las personas.

Sus targets, tanto los consumidores como los actores de la restauración, va a ir creciendo. Por ello, tendrán el desafío de desarrollar su estructura y sus ideas en conjunto.

Conclusión de esta parte:

TWEAT pone en relación profesionales del sector alimentario y consumidores para luchar contra el desperdicio de alimentos y sensibilizar a la gente a un nuevo modo de consumo sustentable. Forma parte de la FOODTECH, que es el conjunto de emprendedores y nuevas empresas del sector alimentario (desde la producción hasta el consumidor final) que innovan en los productos, la distribución, el mercado y/o el modelo económico. Este núcleo de empresas del sector alimentario son los principales competidores de TWEAT porque presentan ideas innovadoras, ambiciosas y prometedoras. Sin embargo, hay que entender que estos actores no son más que aliados de la empresa y por eso hay que desarrollar una estrategia co-competidora (parte III).

II. Estructura del entorno

Esta sección del plan de negocios plantea una radiografía de la industria y del mercado en el que se desarrollará TWEAT.

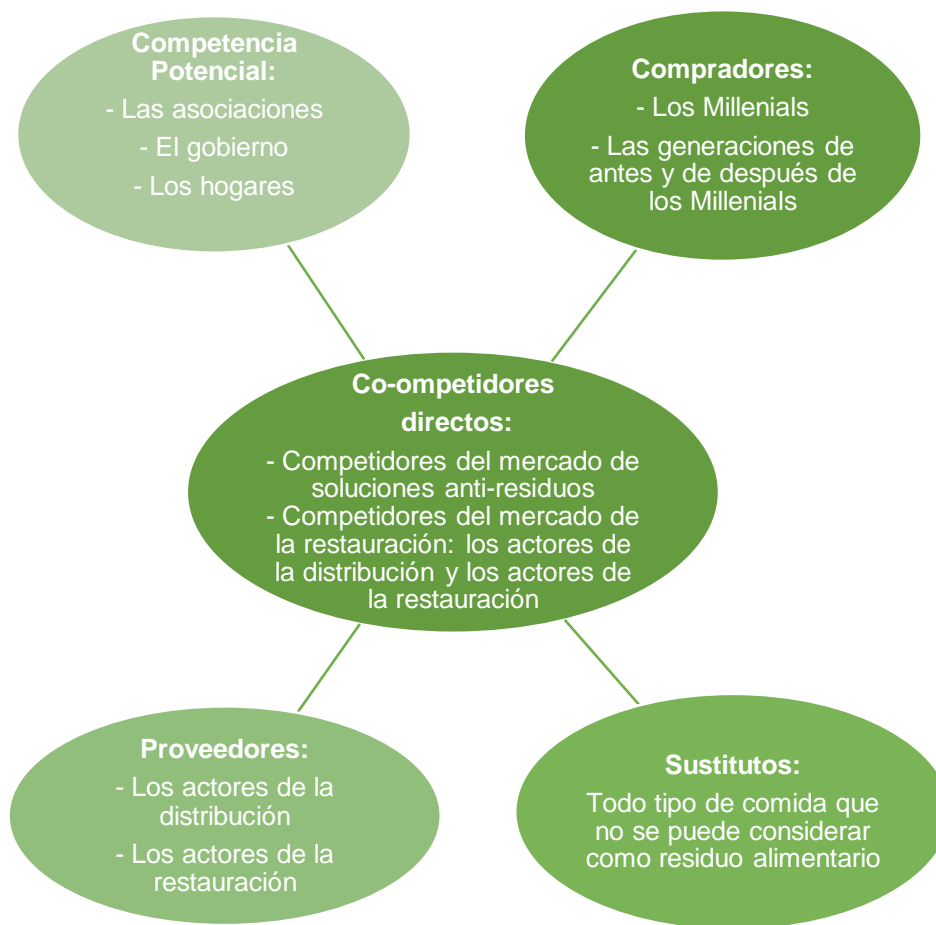
a) Análisis interna FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Dos targets con muchas posibilidades - Número de clientes que solo puede crecer con el paso de las generaciones - Un servicio que puede adaptarse a cualquier lugar, tiempo y mercado - Precios atractivos - Concepto sustentable - Expertos en desarrollo sustentable - Asociación con DELIVEROO 	<ul style="list-style-type: none"> - Muchas posibilidades de desarrollo: tiene que crecer paulatinamente para no perder su misión - Negociaciones con las empresas: porcentaje por venta bajo para TWEAT - Baja relación inversión / rentabilidad
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Toma de conciencia creciente de la necesidad de adoptar un consumo sostenible - Mercado con número de consumidores creciente - Desarrollo de numerosas leyes para luchar contra el desperdicio de alimentos - Desarrollo creciente del consumo de comida por pedido en aplicaciones - Importante desperdicio alimentario en Francia: 10 mil millones de toneladas por año 	<ul style="list-style-type: none"> - Numerosos competidores que son los actores del mundo alimentario con mucha experiencia y consumidores leales - Un competidor directo con un desarrollo muy intenso y fuerte - Barreras de entradas muy bajas

TWEAT va a integrar al mercado de la restauración que se caracteriza por tener actores muy implantados, desde hace mucho tiempo y con consumidores leales que tienen hábitos de consumo muy arraigados. Uno de los obstáculos que se deben sortear es que, los actores del sector alimentario, uno de los nichos del mercado, son a la vez competidores. Hay que hacerles entender que también pueden ser aliados en esta nueva economía sustentable, que TWEAT es un servicio que dará un valor añadido a su comercio.

El mercado de la restauración está en constante evolución. Por ejemplo, los franceses comen cada vez más comida rápida: en Francia, hay un crecimiento del 1.9% en el consumo de comida rápida en 2018 vs 2017⁷. Hay que desarrollarse junto con estas tendencias y con las particularidades de cada mercado según su ubicación. Las perspectivas de desarrollo para la empresa son muy prometedoras, aunque el servicio no debe perder en términos de calidad. El desarrollo tiene que hacerse paso por paso.

b) Análisis del microentorno: Cinco Fuerzas de Porter



⁷ Fuente: Perriot, P. (2018). Le Snacking en 2018, les nouvelles tendances en 20 chiffres clés pour être au TOP !. Recuperado en <https://www.snacking.fr/news-3885-Le-Snacking-en-2018--les-nouvelles-tendances-en-20-chiffres-clef-pour-etre-au-TOP--.php>

- **Los co-competidores directos**

Estos actores van a ser los competidores de TWEAT porque son productores de comida, pero ante todo, son colaboradores con los que es necesario trabajar para reducir el desperdicio de alimentos.

- **Los competidores del mercado de soluciones anti-residuos en Francia:**

Son actores del mercado de soluciones anti-residuos que desarrollan soluciones para los mismos compradores que TWEAT. Los principales competidores son:



La aplicación Optimiam enumera los comerciantes que están cerca, para averiguar dónde están los productos no vendidos. Además, se especifica el porcentaje de descuento en la cantidad no vendida, lo que permite calcular si se está haciendo un buen negocio o no.



"Partage ton frigo" (traducción: Comparta su refrigerador) desarrolla soluciones prácticas y divertidas para reducir el desperdicio de alimentos y ayudar a los consumidores a lograr un consumo sostenible:

Frigoríficos compartidos

Taller de conservación

Taller de procesado: mermelada, compota (ej)



Too Good To Go es una aplicación que conecta a los actores del mundo alimentario con el vecindario del consumidor, para salvar los productos no vendidos al final del día.

- **Competidores del mercado de la restauración:**

- **La restauración colectiva**

La restauración colectiva incluye todos los establecimientos donde se sirve comida a una clientela que generalmente debe recurrir a ella por motivos profesionales, escolares, médicos u otras: restaurantes o cantinas escolares, universidades, empresas, administraciones, residencias para ancianos, el ejército, hospitales, cárceles, etc.

Este mercado se divide en tres segmentos principales: negocios, salud y educación. Se estructura de la siguiente manera:

- Los líderes están posicionados en todos los segmentos. Los cuatros gigantes son: Sodexo, Elior Group y Compass group, y Api Restauration.

- Los actores más pequeños se especializan en un segmento o en un área geográfica local. Por ejemplo, en el 2016, Dupont Restauration adquirió Comparest, primer especialista en servicios médico-sociales.

Les 12 principaux acteurs, d'après Néorestauraton n°551, Avril 2017

GROUPES	CA HT en MEuros		Millions de repas	
	2016	Evol 2015/2016	2016	Evol 2015/2016
Groupe ELIOR	2 170.7	+ 26.4	291.3	+ 0.74
Groupe SODEXO FRANCE	1 722.7	- 12.73	308.0	- 2.53
COMPASS GROUP FRANCE	1 165.0	+ 0.09	204.4	+ 1.44
API RESTAURATION	535.0	+ 10.31	141.6	+ 8.51
Groupe CONVIVIO	130.9	+ 5.33	37.3	+ 5.97
MULTI RESTAURATION SERVICES (MRS)	109.9	+ 9.59	14.3	+ 9.21
NEWREST RESTAURATION	80.1	+ 12.39	14.7	- 0.61
Groupe VITALREST	53.5	+ 59.70	12	+ 50.00
CORALYS	45.9	+ 0.09	9.9	+ 10.37
RESTORIA	44.1	+ 11.39	12.9	+ 11.26
ISIDORE RESTAURATION	24.2	+ 12.5	6.3	+ 4.43
RESTAUVAL SAS	20.8	+ 8.9	4.5	+ 8.56

Documento 7: Los 12 principales actores de la restauración colectiva (2017)

Fuente: Thoby, S., & CCI Ile-et-Vilaine. (2017). *themavision.fr - Restauration collective : les derniers chiffres clés 2016 et les tendances à venir*. Recuperado en: http://www.themavision.fr/jcms/rw_485341/restauration-collective-les-derniers-chiffres-cles-2016-et-les-tendances-a-venir?portal=c_224282

Traducción: Los doce actores principales, según NEORESTAURATION, abril del 2017

La primera columna presenta los doce grupos principales de la restauración colectiva y están clasificados según su volumen de negocios (sin IVA, en millones de euros) y las comidas servidas (en millones) en 2016.

Teniendo en cuenta los componentes del mercado de la restauración colectiva, se puede decir que representan un competidor directo porque proponen comidas a precios bajos para todos. Sin embargo, también son colaboradores porque sirven más de 3 mil millones de comidas por año y según las cifras de la ADEME (Agencia del Medio Ambiente y del Gestión Energética francesa), la restauración colectiva es responsable de 8% del desperdicio alimenticio total en Francia. Hay que trabajar con ellos para reducir este porcentaje.

- **La restauración comercial/fuera del domicilio**

Según la definición de la Academia de las ciencias comerciales de Francia, la restauración comercial representa todos los establecimientos donde se sirve comida, en cualquier otra circunstancia que no sea la restauración social, completando una función de ocio y entretenimiento. Incluye, por un lado, los establecimientos con una actividad única o principal (restaurantes, neo-restaurantes) y, por el otro lado, los establecimientos con actividades múltiples (bares, hoteles, farmacias, grandes almacenes, hipermercados, catering aéreo, ferroviario y marítimo, y los que están en las carreteras para los automovilistas).

Todos estos actores representan un mercado de 50 mil millones de euros en Francia. Son los competidores de TWEAT porque pueden hacer descuentos sin ayuda de la aplicación. Sin embargo, tienen que ser colaboradores porque representan un 14% del desperdicio alimenticio total de Francia y se debe trabajar con ellos para reducir esta cifra.

- **Las compañías que entregan la comida donde quiera el consumidor**

Este tipo de servicio se desarrolla cada vez más en Francia porque no tiene barreras altas de entrada. En París, se llaman Ubereats, Foodora, Deliveroo, Just eat, Frichti, etc., y de acuerdo con un estudio realizado por RocketInternet, se espera que el mercado global de entrega de comidas alcance los 90.000 millones de euros. Son colaboradores fundamentales porque gracias al uso de estas soluciones, el servicio no tendrá fronteras de localización. Es por este preciso motivo que TWEAT se alía con Deliveroo para poder entregar sus productos en todo París.

- **Competencia potencial:**

- **Las asociaciones**

Es difícil hablar de competidores cuando se habla de las asociaciones. En efecto, también son una herramienta para luchar contra el desperdicio alimentario. Sin embargo, son competidores porque lo que reciben y dan es totalmente gratis. Más de dos años después de la entrada en vigor de la ley de 2016, los efectos positivos se pueden ver: según la rama francesa del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas, "desde su entrada en vigor, la ley ha aumentado un 60 % de donaciones a asociaciones de ayuda alimentaria".

- **El gobierno:**

El gobierno francés es un pionero en la lucha contra el desperdicio alimentario con la ley adoptada en 2016. El gobierno francés surge como un competidor porque está implementando leyes para el desarrollo de soluciones gratuitas de lucha contra el desperdicio de alimentos.

TEXTO DE LEY

Nombre: LEY n ° 2016-138 del 11 de febrero de 2016 sobre la lucha contra el desperdicio de alimentos

Fecha: 11 de febrero de 2016

Principales características de la ley:

El texto prohíbe la destrucción de bienes no vendidos que aún sean aptos para el consumo.

Los productores y los consumidores deben implementar las acciones siguientes:

- Prevención de residuos: sensibilizar a todas las generaciones sobre la gestión de la comida
- Uso de bienes no vendidos por donación o transformación: cada supermercado de más de 400 m² tiene que encontrar una asociación de ayuda alimentaria para darle sus alimentos no vendidos, en lugar de desecharlos o destruirlos

- Recuperación de alimentos para la alimentación animal y uso con fines de compostaje para la agricultura o recuperación de energía por digestión anaeróbica.

- **Los hogares:**

Los hogares franceses son responsables de 6,5 mil millones de toneladas de residuos de alimentos por año. Así, son competidores porque si no cambien sus hábitos de consumo, el mercado de la lucha contra el desperdicio alimentario no va a crecer. Hay que lograr modificar su comportamiento para que se vuelvan colaboradores del servicio TWEAT, haciéndose compradores.

- **Los compradores: los Millenials**

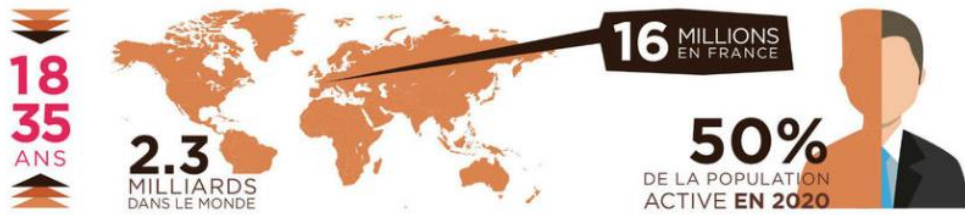
Francia tiene 16 millones de Millenials, mientras el mundo cuenta con 2.3 billones. Esta generación representará el 75% de los activos en 2030 y, por lo tanto, tendrá una gran parte del poder adquisitivo. Son personas nacidas entre 1980 y 2000 y están conectadas, son sensibles a los problemas del medio ambiente y son actores de la economía del intercambio.

¿Cuáles son sus hábitos de alimentación?

A los jóvenes de 18 a 35 años les gusta la comida rápida. Según el estudio del gabinete de Visión del Servicio de Alimentos que analiza al comportamiento en restauración de los Millenials, un 29% de ellos comen comida rápida para el almuerzo y la cena y gastan unos 43 euros al mes para este tipo de comida. Así, hay que educarlos para que coman la comida rápida que esté disponible en TWEAT.

Son apasionados por la alimentación. Esto se traduce, según las cifras de KANTAR, en 200 millones de publicaciones sobre "Food" en Instagram, 1.5 billones de consultas en Youtube. El 57% de los jóvenes encuestados es sensible a la e-reputación de los restaurantes. En efecto, al estar tan conectados, practican más la alimentación por vía digital que las generaciones anteriores. Así, serán compradores y también herramientas de promoción del servicio y de los socios.

QUI SONT-ILS ? ►► ISSUS DE LA GÉNÉRATION Y, ILS REPRÉSENTENT ◀◀



►► HYPERCONNECTÉS 18-24 ANS ◀◀

ILS POSSÈDENT...



ILS PASSENT...



ILS CONSOMMENT...



►► FOODTECH ADDICT 18-24 ANS ◀◀



►► SNACK, APÉRO ET PRODUITS SAINS & GOURMANDS ◀◀



►► AMATEURS DE COURSES ONLINE 18-24 ANS ET FAN DE FOOD DELIVERY ◀◀



Documento 8: Los Millenials, una alimentación conectada

Fuente: D'Arnal, N. (2017). FoodTech : les Millenials révolutionnent l'alimentation. Recuperado en <https://mbamci.com/foodtech-millenials-et-alimentation/>

Traducción: se interrogaron mil personas de entre 18 y 35 años sobre sus hábitos de consumo.

→ **¿Quiénes son?** Los 18-35 representan 2,6 mil millones de personas en el mundo, y son 16 millones en France. Representarán el 50% de la población activa en 2020.

→ **Muy conectados:** Comparten en las redes sociales una foto de un plato sobre dos que comen. 6 personas sobre 10 comparan el precio de los productos alimentarios.

4 personas sobre 10 utilizan aplicaciones para controlar las calorías consumidas.

→ **Snack, aperitivo y productos sanos:** Concentran su comida en un único plato: 20% de las personas interrogadas prefieren un plato con una entrada, 30% con queso y 67% con postre. Prefieren alimentos simples, sanos (bio y sin TACC), pero también los dulces.

→ **Aficionados de las compras online y del delivery:** 40% de las personas interrogadas hacen sus compras online y 61% usan regularmente los servicios de delivery.

- **Los proveedores:**

En esta parte se analizará el mercado de la distribución y de la gastronomía en París. Para las descripciones generales de estos mercados, se puede ver la parte I.

- **Los actores de la distribución:**

El mercado de la distribución de alimentos de París es una fuente de codicia, con un ingreso por ventas de 7 mil millones de euros (según las cifras de l'Express) y una clientela con alto poder adquisitivo. Por eso mismo, representan también una fuente de desperdicio alimentario y de ingreso potencial muy importante para TWEAT. La cantidad de cadenas de gran distribución ha aumentado paulatinamente desde los años 2000, a la vez que se desarrollan cada vez más los comercios de proximidad. Como se puede ver en el mapa (documento n°10), están presentes en todas las áreas de París. El campo de acción de las empresas es grande y ningún comerciante o consumidor está exento.

Evolución del número de tiendas de gran distribución en París el año 2000 y 2010

	2000	2003	2005	2007	2010	2017
Tiendas de proximidad	205	242	297	358	364	473
Supermercados	247	250	245	248	251	273
Tiendas populares	49	51	53	56	57	110
Hipermercados	3	3	3	3	3	5

Documento 9: Evolución del número de tiendas de gran distribución en París el año 2000 y 2010

Fuente: APUR. (2011). *La grande distribution alimentaire à Paris - Etat des lieux, évolutions et stratégies de développement* [Ebook] (p. apur.org). Paris: APUR. Recuperado en <https://www.apur.org/sites/default/files/documents/APBROAPU516.pdf>

Période de création des magasins de la grande distribution













Documento 10: Periodo de creación de las tiendas de grande distribución en París

Fuente: APUR. (2011). La grande distribution alimentaire à Paris - Etat des lieux, évolutions et stratégies de développement [Ebook] (p. apur.org). Paris: APUR. Recuperado en <https://www.apur.org/sites/default/files/documents/APBROAPU516.pdf>

Traducción: Período de creación de las tiendas de gran distribución en París

Leyenda:

Fecha de creación de una tienda		Tamaño de la tienda	
	Antes del 2000 (482)		Tienda de proximidad (120-400m ²)
	Entre 2000 y 2005 (109)		Supermercado (400-2500m ²)
	Entre 2005 y 2010 (85)		Hipermercado (más de 2500m ²)
	Tiendas desaparecidas entre 2000 y 2010		
Tiendas populares⁸			
	120-400m ²		
	400-2500m ²		
	Más de 2500m ²		

⁸ Se refiere a las verdulerías, fruterías, dietéticas, etc.

- **Los actores de la restauración comercial**

- **La restauración fuera del hogar en París**

Según un informe de la firma NPD Group, el año 2017 "muestra un aumento del 1,8% en valor en todos los circuitos, lo cual representa el mejor desempeño en el sector desde el 2011". El sector de la restauración fuera del hogar se divide en dos mercados: establecimientos de comida rápida y restaurantes tradicionales.

Según el INSEE, hay seis mil quinientos establecimientos de comida rápida en París, los cuales representan muchas fuentes potenciales de ingreso para TWEAT. Hay que enfocarse en estos proveedores porque representan el 56% del mercado total de consumo de alimentos fuera del hogar. Son todos los vendedores de productos listos para el consumo, propensos a un consumo rápido o al paso: los fastfoods, las panaderías, las heladerías, cafés, los servicios de restauración para comer en el momento (ej: Prêt à manger, Cojean, Exki, Starbucks ...).

En París, se registran unos dieciocho mil restaurantes. Estos también son importantes fuentes potenciales de ingresos para TWEAT, porque están abiertos todos los días y producen residuos alimentarios a diario.

Según cifras de la FAO, la restauración comercial produce cuatrocientas mil toneladas de residuos alimentarios cada año, entre las cuales:

- 125g de alimentos son perdidos en cada comida
- 3 de cada 5 personas no terminan su plato

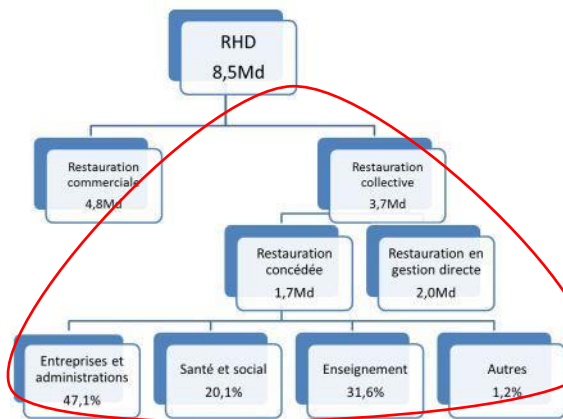
- **La restauración colectiva en París**

La restauración colectiva es un mercado de estudio muy complejo porque se divide en varios sectores y modalidades de gestión. Así, la restauración colectiva comprende dos tipos principales de gestión:

- Gestión concedida: se le encomienda la preparación y el servicio de comidas a una empresa de restauración colectiva con especificaciones muy precisas.
- Administración directa: el restaurante es administrado directamente por la institución que lo alberga o es responsable de él.

Estas diferentes gestiones se dividen en varios sectores:

- El sector laboral: empresas públicas o privadas, administraciones estatales, autoridades locales
- Educación: pública o privada
- Salud: hospitales públicos e instituciones privadas
- El sector social y medico-social: residencias de ancianos, instituciones para discapacitados, instituciones sociales
- Educación, ejército, cárceles, guarderías o campamentos de verano



Documento 11: Cantidad de comidas servidas en la restauración colectiva en 2015

Unidad: cantidad de comidas servidas por año (%)

Fuente: Estudio Xerfi

Traducción: Dentro de estos 3,7 mil millones generados por la restauración colectiva hay:

- 1,7 mil millones producidos por gestión concedida

- 2 mil millones por gestión directa

Dentro de la producción concedida:

- 47,1% de las comidas son servidas en empresas y administraciones

- 20,1% en establecimientos de salud o sociales

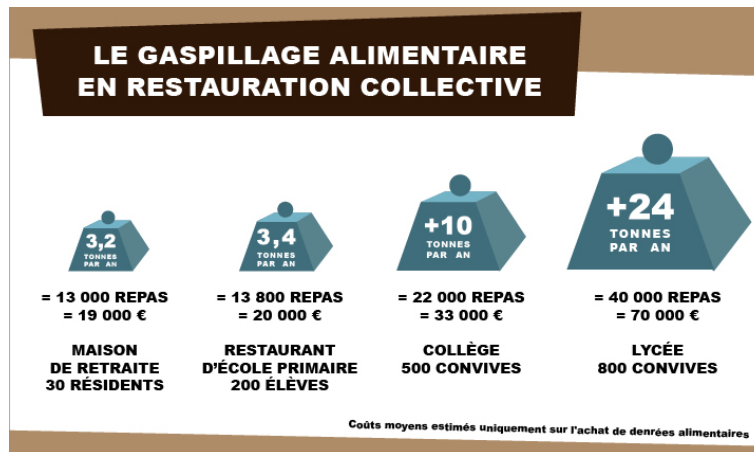
- 31,6% en escuelas

- 1,2% en otros

El tema del desperdicio de alimentos en la restauración es muy complejo porque cada administración y sector tiene sus particularidades:

- Para las escuelas: según el testimonio de la directora de RSC de API RESTAURATION, el promedio nacional de desperdicio alimentario en las escuelas es de 133g por comida por persona, para un plato de 500g de comida. De hecho, la restauración escolar se rige por normas estrictas: cada niño debe recibir 500g de alimentos en cada comida. Además, la lucha contra el desperdicio en los restaurantes escolares es muy complicada porque cada comida está sujeta a una regulación de la frecuencia de aparición de los productos en los menús, lo que implica más o menos desperdicio. En efecto, los cocineros no se adaptan a los gustos de los niños sino a determinadas especificaciones altamente reguladas.
- Para los restaurantes empresariales: las empresas piden muchas opciones de comidas disponibles en amplios horarios, para que todos tengan las mismas opciones en su experiencia culinaria. Esto supone una gran cantidad de platos no vendidos, que no se pueden reutilizar debido a la ruptura en la cadena de frío. Además, según Laure Lagier, el comensal se comporta de forma egoísta frente a su bandeja. Se sirve toda la comida posible, sin preocuparse por lo que dejará en la bandeja.
- Para el sector sanitario y social: luchar contra el desperdicio de alimentos resulta muy difícil porque cada comida es específica para cada persona, en función de sus alergias, sus tratamientos, sus operaciones ... En promedio, se ofrecen veinte menús diferentes en los restaurantes del sector salud de API RESTAURATION. Además, es difícil anticipar la reacción del comensal frente a su plato porque no tiene elección en su comida, se le impone. Por ende, se favorece el desperdicio de comida.

Así, el mercado de la restauración colectiva aparece como un mercado donde el desperdicio de alimentos es muy importante.



Documento 12: El desperdicio de alimentos en la restauración colectiva

Fuente: Garot, G. (2016). Comment prendre conscience du gaspillage en restauration collective?. Recuperado en https://www.panzanifoodservice.com/espace_chefs/lutter-efficacement-contre-gaspillage-alimentaire-restauration-collective-commerciale/

Traducción:

El desperdicio alimentario en la restauración colectiva representa:

- 3,2 toneladas de comida por año en una residencia de ancianos de 30 residentes
- 3,4 toneladas de comida por año en un restaurante escolar de 200 alumnos
- Más de 10 toneladas de comida por año en un colegio de 500 alumnos
- Más de 24 toneladas de comida por año en un liceo de 800 alumnos

Las soluciones para luchar contra el desperdicio de alimentos son muy complicadas de implementar y constituyen los desafíos de las empresas de restauración colectiva. Para tomar el ejemplo de API RESTORATION (cuarta empresa del sector en Francia), las soluciones que se proponen son:

- Un pesaje de los residuos para elaborar estadísticas y poder adaptar sus acciones en cada nivel
- Una sensibilización de las personas a esta lucha: informar sobre el peso de los residuos arrojados para crear conciencia, imponer desafíos para reducir el número de desperdicios de alimentos y campañas de comunicación (carteles, boletines informativos, etc.)
- Formación de equipos: uso de técnicas y consejos para limitar el desperdicio de alimentos. Por ejemplo, en los restaurantes corporativos, el pan se coloca al final del circuito para limitar su consumo y evitar que termine en la basura.
- Recuperación de residuos biológicos: deshidratación, compostaje...

El sector de la restauración no está sujeto a leyes específicas sobre el desperdicio de alimentos. Sin embargo, las especificaciones cada vez más estrictas respecto de este problema impulsan a las compañías a involucrarse en esta lucha, aunque todavía estén limitados en sus acciones.

Por ejemplo, la donación de alimentos es muy complicada porque está altamente regulada, en particular por cuestiones de cadenas de frío, etiquetado y procedencia del producto.

Así, TWEAT es una solución de colaboración en la gestión del desperdicio de alimentos en el sector de la restauración colectiva. Los restaurantes podrán ofrecer en tiempo real los alimentos no utilizados en la realización de los platos del día, y propondrán un consumo en el día para los platos cocinados. Siempre existe la cuestión de la cadena de frío, el etiquetado y el origen de los productos, pero solo se podrán ofrecer platos aptos a la reventa y tendrán que seguir reglas muy estrictas. Por lo tanto, TWEAT no evitará el desperdicio alimenticio, sino que los limitará.

FOCUS PARÍS

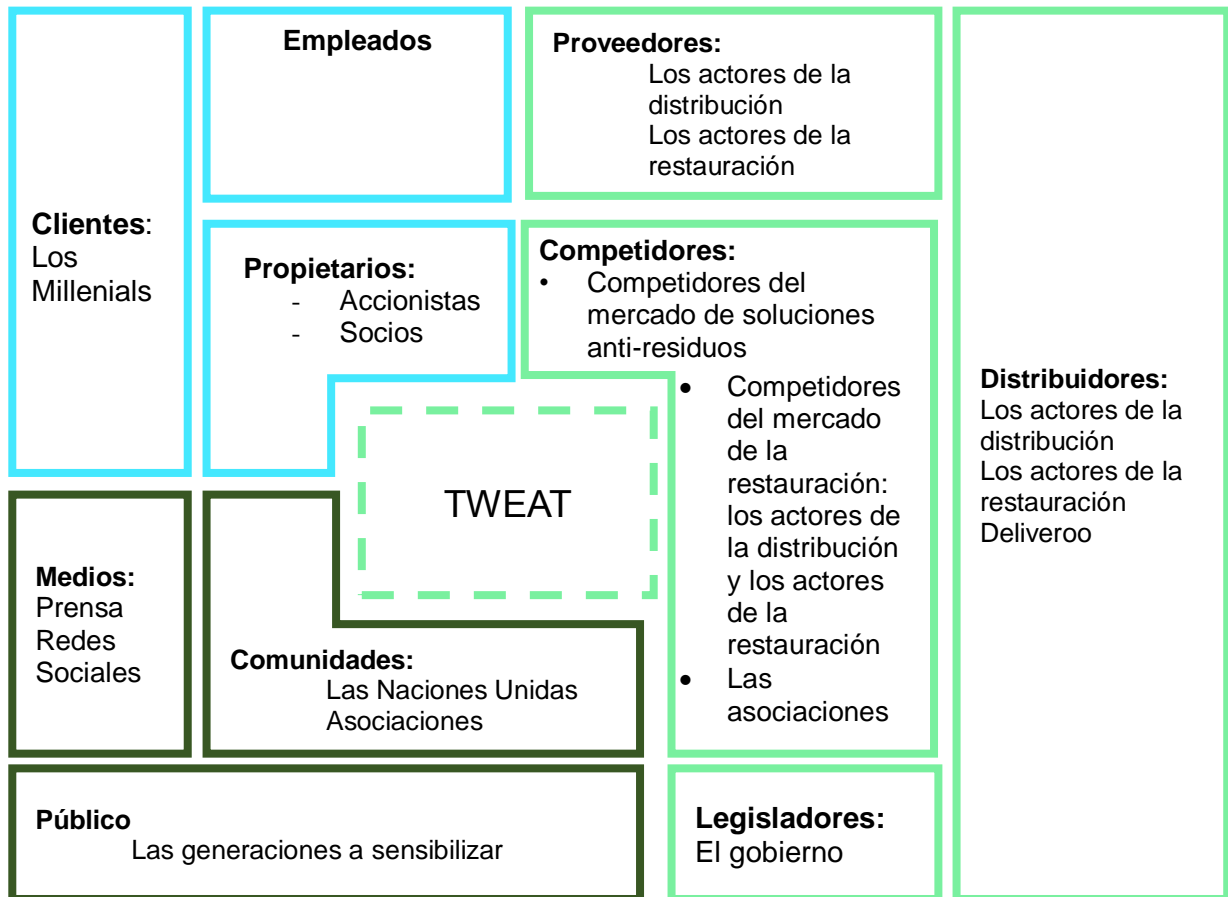
Según los datos de API Restauration, el mercado de los restaurantes colectivos en París 2016 es:

- 1887 restaurantes escolares
- 280 restaurantes colectivos para el sector social y medical
- 2384 restaurantes colectivos para las empresas

Así, el mercado parisino representa una fuerte fuente de desperdicio de alimentos con los que hay que colaborar.

- **Los sustitutos:** Cualquier tipo de comida que no se sea potencialmente convertible en residuo alimentario.

c) Análisis del macroentorno: El Mapeo de Stakeholders



Gracias a este mapeo, se pone de relieve los stakeholders que influyen en la estrategia de la empresa. Para analizar su influencia, se va a utilizar el análisis PESTEL⁹ que permite identificar la influencia (positiva o negativa) que una organización puede tener en los factores macro ambientales:

- **Político-Legal**

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación lanzó en el 2011 el proyecto SAVE FOOD para colaborar con donantes, agencias bilaterales y multilaterales, instituciones financieras y actores del sector privado para desarrollar e implementar un programa de reducción de las pérdidas de alimentos. Esta iniciativa forma parte de las soluciones para superar el objetivo 2 “HAMBRE CERO” de los 17 Objetivos de desarrollo sostenible para 2030

⁹ El análisis PESTEL es una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa y su dirección operativa. Fue elaborada por Francis Aguilar, profesor de Harvard Business School, experto en estrategia y gestión, en 1967, en su libro *Scanning the Business Environment*

acordados en las Naciones Unidas. Así, una comunidad internacional, de la que Francia forma parte, crea una estrategia para luchar contra este problema.

Al mismo tiempo que se desarrolla un marco internacional de lucha contra el desperdicio de alimentos, Francia desarrolla leyes para enfrentarse a este desafío. Así, como la ley votada en el 2016 requiere que cada supermercado de más de 400 m² busque una asociación de ayuda alimentaria para donarle su comida no vendida, se han desarrollado otras acciones como “Los Estados Generales de la Alimentación” para apoyar la transformación de los modelos de producción con el fin de satisfacer mejor las expectativas y necesidades de los consumidores, y promover las elecciones de los consumidores que favorezcan una dieta saludable, segura y sostenible.

Además, con este círculo virtuoso de lucha contra el desperdicio alimenticio que se diseña en a nivel nacional e internacional, la estabilidad política que propone Francia le permite garantizar la perennidad de sus proyectos medioambientales. Así, TWEAT, que va a desarrollarse en Francia, tiene un marco de desarrollo positivo, gracias al programa de las Naciones Unidas SAVE FOOD donde Francia participa y gracias a las leyes francesas que se desarrollan. Los franceses son conscientes de la importancia de tener un nuevo modo de consumo más sustentable.

- **Económico**

Los proveedores, distribuidores y competidores (a excepción de los competidores del mercado de las soluciones anti-residuos) del mapeo serán en realidad los colaboradores de TWEAT. Detrás de la superación de los problemas generados por el desperdicio de alimentos, hay un claro interés económico para todos los actores, para quienes TWEAT presenta un valor añadido. En efecto, les permitirá inscribirse en un modelo de desarrollo sostenible y ganar dinero a la vez. Cada venta en TWEAT proporciona dinero a la empresa y al proveedor-distribuidor.

Los competidores del mercado de las soluciones anti-residuos empezaron a actuar recientemente. Por lo tanto, no tienen una gran legitimidad en el sector, como puede tenerla CARREFOUR en el sector de la distribución, por ejemplo. Por ende, será fácil restarles cuotas de mercado e imponer a TWEAT como el líder del mercado de estas soluciones.

Los empleados también van a influir de manera constructiva en la estrategia de TWEAT. Forman parte de los gastos, pero también de las fuentes de ingresos de la empresa, al ser los encargados de implementar su estrategia. Invertir en ellos es invertir en el futuro. Francia cuenta con los talentos necesarios para un retorno fructuoso de la inversión.

- **Social**

Todos los franceses van a influenciar en la estrategia de TWEAT porque los Millenials van a ser sus clientes mientras que las otras generaciones van a ser su público. Este público necesita ser educado para volverse clientes de TWEAT.

Según el análisis del estudio realizado (anexo1) en Francia entre trescientas cincuenta personas, los Millenials tienen conciencia del problema de la lucha contra el desperdicio alimentario. En efecto, un 96% de las personas que tienen entre 18 y 30 años se sienten y actúan a favor de la lucha contra el desperdicio, mientras que solo el 60% de los interrogados de más de 30 años se preocupa por este problema. Sin embargo, un 80% de ellos manifiesta estar dispuesto a darles una segunda vida a los alimentos. Así, las ambiciones de desarrollo satisfacen a toda la sociedad, lo que será fructífero para la empresa y el planeta.

- **Tecnológico**

Los medios y las redes sociales también van a influir en la estrategia de TWEAT. En efecto, las tecnologías evolucionen junto a las sociedades. Su carácter vanguardista garantiza su éxito y popularidad. Como la comunicación de TWEAT se basa en las redes sociales, la empresa tendrá que estar atenta a todos los cambios para maximizar todos los medios disponibles.

En este aspecto, no hay que olvidar la cuestión del desarrollo de la aplicación. En efecto, todos los días se crean nuevas funciones en las aplicaciones. Así, TWEAT tiene que estar atenta a todas estas nuevas herramientas para ser vanguardista en sus propuestas para los clientes y proveedores y distinguirse de sus competidores.

- **Ecología**

TWEAT va a desarrollarse en un contexto ecológico nacional favorable. Gracias a una conciencia ecológica bien arraigada en las mentalidades de los Millenials franceses, son generaciones enteras las que piden ser educadas a un nuevo modo de consumo más sostenible. Asimismo, estamos frente a un contexto nacional e internacional que piden soluciones para luchar contra el desperdicio alimentario. Todos estos factores contribuyeron a la creación de TWEAT e influirán en todo su desarrollo. En efecto, cada día nacen nuevas acciones y se crean leyes para luchar contra el desperdicio. Así, hay que anticiparlas para no trabarse con su desarrollo.

d) Estudio de los competidores

	Valores agregados de TWEAT	
	Para los proveedores	Para los consumidos
Too Good To Go	<ul style="list-style-type: none"> - No hay comisión - No hay límites de ubicación y de tiempo en las ventas: todos los consumidores de la ciudad pueden recibir los productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Poder elegir lo que se compra. Con Too Good To Go, las personas solo pueden elegir cestas sorpresas - Comisión menos cara - Sin límites de ubicación y de tiempo en las compras: todos los consumidores de la ciudad pueden recibir los productos
Optimiam	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión menos cara 	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión menos cara - Entregadas a domicilio posibles
Partage ton frigo	<ul style="list-style-type: none"> - No hay proveedores en Partage ton frigo 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregadas a domicilio posibles

Conclusión de la parte: TWEAT va a integrar un mercado de soluciones anti-residuos alimentarios joven y con una gran cantidad de consumidores potenciales y futuros que están concienciándose acerca del problema del desperdicio de alimentos. Los competidores de la distribución y de la gastronomía son también los proveedores y distribuidores de TWEAT. Así es importante desarrollar una estrategia de co-competencia para colaborar con ellos sin olvidar su carácter de competidores, adelantándose sus desarrollos e innovaciones. En consecuencia, el desafío del desarrollo de TWEAT será sensibilizar a los targets B2B y B2C para que cambien sus comportamientos en favor del planeta.

III. Estructura mecánica

Con base en la “Estructura del entorno”, aquí, se determina qué estrategias implementar para crear un plan de ventas y de mercadotecnia que garantice un flujo constante de ingresos en la empresa.

a) Precio del servicio

El precio de los productos cargados en la aplicación es elegido por los vendedores. La recomendación que les dan a los comerciales, cuando firman el contrato de asociación, es poner un precio que representa un 50% del precio en tienda (según las respuestas del estudio realizado en cuatrocientos veinticinco ciudadanos franceses). Sin embargo, son libres a la hora de determinar el precio de venta. TWEAT cobrará un 28% del ingreso por cada transacción realizada por las empresas presentes en su aplicación.

¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por los artículos no vendidos?



Ilustración 1: ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por los artículos no vendidos?
Fuente: Anexo 1

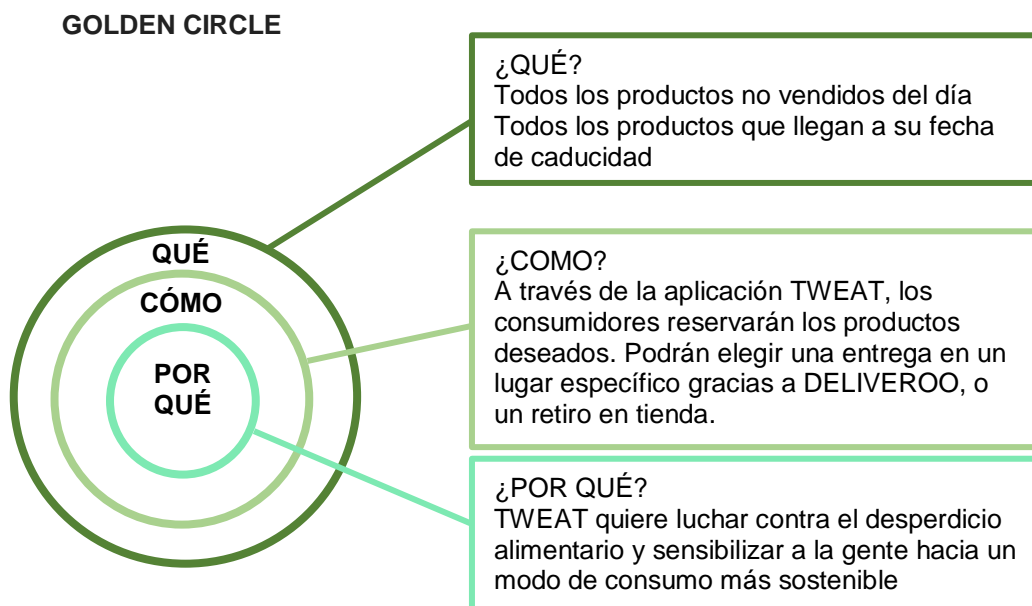
¿Con qué frecuencia se adquiere el producto?

Los productos frescos o elaborados en el día disponibles en TWEAT, pueden ser comprados dos veces por día. Tras el servicio de media jornada, los actores de la restauración podrán proponer los excedentes en la aplicación. Esto es la primera acción de compra posible de los consumidores de TWEAT, esto es, para su almuerzo.

El segundo momento posible de compra será al final del día, cuando los actores de la restauración terminen su jornada. Podrán subir a la aplicación todos los invendidos del día.

Los productos envasados o enlatados representarán otro momento de compra porque pueden ser vendidos, comprados y utilizados en cualquier momento del día. Serán menos frecuentes en la aplicación porque tienen una fecha de caducidad más extensa que otros productos.

b) Una estrategia de co-competencia



TWEAT va a desarrollar una estrategia de CO-OMPETENCIA¹⁰. En CO-OMPETENCIA están las palabras “cooperar” y “competencia”. Cooperar es crear valor. Competir es dividir este valor. La idea de esta estrategia es que los competidores del servicio y TWEAT colaboren con sus fuerzas para crear juntos el mejor valor posible.

Los actores de la distribución y de la gastronomía son los competidores de TWEAT porque venden alimentos. Sin embargo, necesitan a TWEAT para generar una nueva fuente de ingreso. Por ello, se vuelven colaboradores. Tienen que colaborar con él para maximizar su ingreso. Además, TWEAT necesita de estos actores porque son su fuente potencial de ingresos. TWEAT va a sacar provecho de la notoriedad de los actores de la distribución y de la gastronomía para educar más fácilmente a la gente a luchar contra el desperdicio de alimentos y sensibilizarlos hacia un nuevo patrón de consumo más sostenible.

Hay que desarrollar una estrategia “win-win”. Los dos necesitan del otro, ambas empresas se unen para crear un mercado lo más grande posible del que sacan provecho mutuamente, compartiendo información sobre el mercado, asumiendo costos conjuntos (marketing,

¹⁰ Definición: Estrategia de co-competencia: es una colaboración o cooperación de circunstancias u oportunidades entre diferentes actores económicos que, además, son competidores.

Definición extraída de : Nalebuff, B., Brandenburger, A., & Cohen, L. (1996). *La Co-opetition*. Paris: Village Mondial.

comunicación, investigación y desarrollo...), intercambiando ideas de negocio y de educación, colaborando, y siempre manteniendo la ventaja competitiva para cada empresa.

c) Las fuerzas de ventas

TWEAT tendrá, después de 5 años, un equipo de seis comerciales que se ocuparán de crear colaboraciones con las regiones de Francia que se les asigne.

Al inicio del negocio, el corazón del primer desarrollo es París. Tres comerciales se dividirán los distritos de París para cubrir toda la ciudad. Crearán asociaciones con los distintos restaurantes, panaderías, tiendas, verdulerías, etc., de las áreas que les sean asignadas. Los actores de la gastronomía representan una fuente de ingresos más importante que los supermercados porque tienen una dinámica de renovación diaria de sus productos.

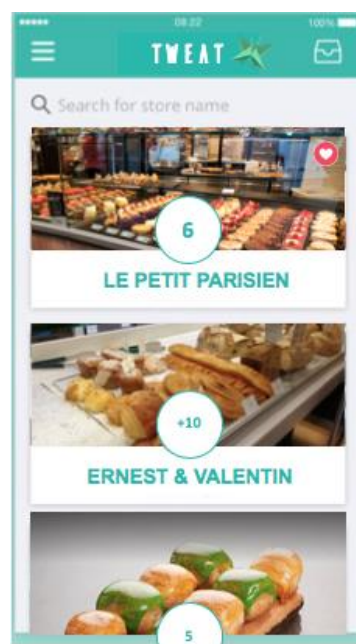
TWEAT tendrá también tres comerciales adicionales que se dividirán el resto del territorio francés después de cinco años de actividad de la empresa. Uno se ocupará de la parte Sur Este, otro del Sur Oeste y el último del Norte. A largo plazo, TWEAT quiere estar disponible en cada ciudad francesa de más de dos mil personas. Así, el desarrollo de las colaboraciones comerciales tiene que empezar muy pronto.

d) Canales de distribución

El primer paso de la distribución de los productos TWEAT será la interfaz consumidora de la aplicación. En este espacio, las personas pueden elegir los productos que les interesan. El consumidor puede elegir entre dos canales de distribución para su compra:

- El retiro en tienda: el consumidor va a la tienda donde se encuentra el producto reservado para retirarlo
- La entrega en el lugar deseado: gracias a la colaboración con DELIVEROO, los productos reservados en la aplicación pueden ser entregados donde y cuando quiera el consumidor.

La mezcla de estos dos canales de distribución permite no poner límites de ubicación o de tiempo al nuevo modo de consumo impulsado por TWEAT.



e) Canales de comunicación

- Los objetivos

En cuanto a la promoción de TWEAT, existen varios objetivos de comunicación para alcanzar el objetivo principal de venta de los productos no vendidos del día y de los productos que llegan a su fecha de caducidad a los consumidores.

Objetivos cognitivos (dar a conocer la marca)

- Informar a nuestros targets sobre la existencia de TWEAT.
- Crear conciencia sobre la importancia de luchar contra el desperdicio de alimentos.
- Ganar notoriedad y credibilidad.

Objetivos emocionales (hacer unirse la marca)

- Intrigar y sensibilizar a los targets.
- Hacer que los productos TWEAT sean atractivos
- Involucrar a los targets en la TWEATEAM

Objetivos conativos (actuar)

- Involucrar a los targets en la lucha contra el desperdicio de alimentos
- Recordar TWEAT para que la gente le utilice de nuevo

- Creación de la TWEATEAM

La TWEATEAM es la comunidad que reúne a todos los actores del servicio, desde los profesionales de la distribución alimentaria, de la gastronomía, a todos los consumidores, pero también a los periodistas y personas influyentes que se interesan en el tema de la lucha contra el desperdicio de alimentos. El objetivo de esta comunidad es crear una voz fuerte sobre la necesidad de luchar contra este desperdicio. La TWEATEAM tiene la ambición de educar y sensibilizar a la gente que les rodea a un nuevo modo de consumo, el de TWEAT: un consumo bueno y sostenible para el planeta.

- **Idea creativa**

Las campañas de comunicación de TWEAT se desarrollarán en torno a la idea de reconversión. Reconvertirse es darse la oportunidad de ir hacia convicciones nuevas y adoptar un nuevo modo de vivir que es mejor para la empresa en la conjuntura actual. Esta idea se impulsará a través de visuales que manifiesten la idea del cambio y de un mundo mejor con el uso de TWEAT.

Además, se va a utilizar la imagen de los superhéroes para transmitir la idea de reconversión, ya que éstos representan la idea de que todo es posible, actuando en pos de un mundo más sostenible. Así, la gente tiene el poder para cambiar el mundo, solo deben elegir la vía más sustentable posible para hacerlo.

- **Los targets**

TWEAT tiene dos targets muy diferentes. Por un lado, están los actores del mundo alimentario (distribución y gastronomía) que tienen que volverse colaboradores de la empresa que no se puede desarrollar sin ellos. Para alcanzarlos y sensibilizarlos, hay que desarrollar una estrategia de marketing con herramientas del B2B.

También, hay que alcanzar a los consumidores principales, los Millenials, así como educar y sensibilizar a las generaciones anteriores y venideras. Para ello, TWEAT tiene que desarrollar una estrategia B2C.

- **Las diferentes estrategias B2B y B2C**

Estrategia B2B

La parte comunicación B2B de TWEAT va a ser muy importante antes del lanzamiento de la aplicación para crear una imagen de marca en el mundo laboral, darse a conocer y crear colaboraciones comerciales. Los profesionales representan el elemento central del desarrollo potencial de TWEAT. El servicio no puede existir sin la colaboración de los actores de la distribución y de la gastronomía. Esto es el primer desafío del equipo comercial y de marketing.

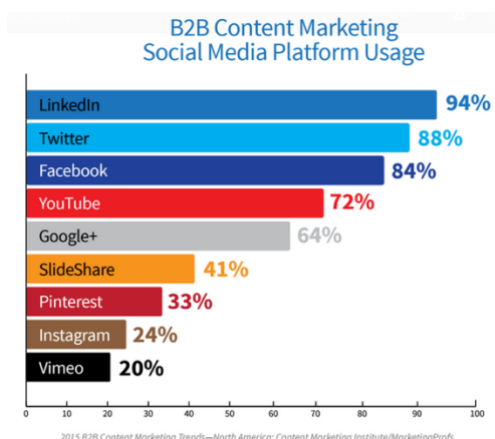


Documento 13: Tácticas de marketing en B2B
 Fuente: Pulizzi, J. (2015). *B2B Small-Business Marketers Increasingly Focus on Leads, Conversions*. Recargo en <https://contentmarketinginstitute.com/2015/01/small-business-content-marketing-research/>

Las redes sociales son el medio de comunicación más utilizado en marketing de contenido por parte de los marketers B2B. El 93% de ellos utiliza las redes sociales para comunicarse y promocionarse.

También se utilizan mucho las newsletters para llegar directamente a las personas gracias a la utilización de CRM que lista los principales clientes susceptibles de estar interesados.

Para terminar, se puede ver que los eventos son muy utilizados por los marketers B2B en su estrategia (81%). El 44% de la experiencia de los marketers tiene un ROI de 3\$ por 1\$ invertido en eventos (fuente Statista). Es una herramienta exitosa en la que invertir.

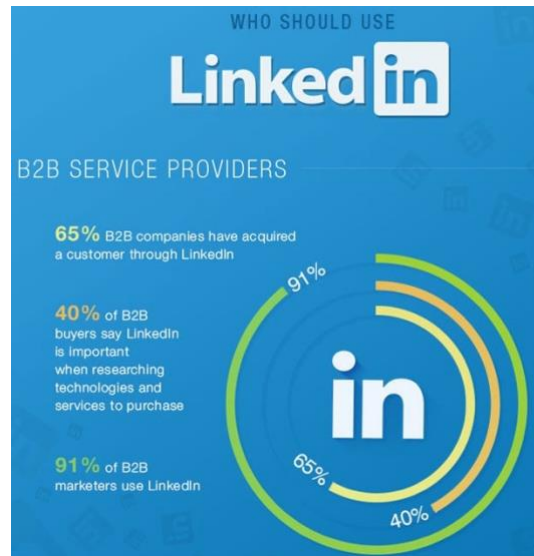


Documento 14: Plataforma de redes sociales utilizada en Marketing B2C
 Fuente: Pulizzi, J. (2015). *B2B Small-Business Marketers Increasingly Focus on Leads, Conversions*. Recargo en <https://contentmarketinginstitute.com/2015/01/small-business-content-marketing-research/>

Hoy en día, existen muchas redes sociales. Es importante diferenciar las que son utilizadas para la vida profesional y las de la vida personal. Se puede ver en este gráfico que las redes sociales más utilizadas para comunicarse y promocionarse en el mundo laboral son: LinkedIn (94%), Twitter (88%), Facebook (84%) y Youtube. Así, hay que concentrar las campañas B2B de TWEAT en estas redes sociales.

LinkedIn es la red social B2B por excelencia. El 40% de los compradores B2B dicen que LinkedIn es importante cuando investigan la posibilidad de invertir en servicios. Hay más de 550 millones de personas en LinkedIn, de las cuales más de 500.000 declaran trabajar en la industria de la distribución o de la gastronomía en Francia.

Previo al lanzamiento del servicio en las redes sociales, hay que llegar a estos actores para desarrollar la cartera de TWEAT y encontrar colaboradores. LinkedIn será el primer medio utilizado para crear una imagen de marca en el mundo laboral, darse a conocer y desarrollar las colaboraciones.



Documento 15: ¿Quién usa LinkedIn?
 Fuente: Pick, T. (2015). 35 Stupendous Social Networking Facts and Stats. Recuperado en <https://www.meltwater.com/nz/blog/35-stupendous-social-networking-facts-and-stats/>

Tampoco hay que olvidar las relaciones de prensa y los influencers (o personas influyentes). Al contrario de los influencers B2C, los influencers B2B no son necesariamente personalidades populares en Instagram, sino expertos de KOL (Key Opinion Leader) en un sector determinado. Pueden ser periodistas, ejecutivos, incluso líderes de negocios en LinkedIn o profesionales en un campo específico. En el B2B la experiencia brinda una gran credibilidad. Los influencers B2B ofrecen una perspectiva única y externa sobre el negocio que tendrá un impacto mucho mayor en su audiencia objetivo. Como profesionales de KOL, también resaltan sus contenidos de marketing existentes y los presentan más fácilmente. Los blogs profesionales también son útiles para promocionar la marca porque tienen suficiente credibilidad entre los compradores para influir en sus opciones de compra o hacerlos interesantes.



de ROI moyen pour 1€ investi dans l'influence marketing en 2015.+40% par rapport à 2014.
 eMarketer - 2015

Documento 16: El ROI medio en la influencia marketing
 Fuente: emarketer-2015

Según el estudio de eMarketer de 2015, el ROI medio es de 9,60€ por euro invertido en la influencia marketing en el 2015, lo cual representa un incremento del 40% en comparación con el 2014.



Documento 17: El método de adquisición de clientes en línea con más grande eficiencia

Patel, N. (2018). 7 Social Media Trends to Watch and Capitalize On in 2018. Recuperado en <https://neilpatel.com/blog/7-social-media-trends/>

Están presentes en las redes sociales para interactuar en línea con otros profesionales o informadores. Se presentan en TWITTER como influyentes del sector del desarrollo sostenible. TWEAT tiene que invitarlos a sus eventos y colaborar con ellos en sus estrategias de comunicación.

Tabla 1: Los influencers del B2B

Fuente : A suivre sur les Médias Sociaux. Recuperado en <https://e-rse.net/medias-sociaux-rse-responsabilite-sociale-entreprise-professionnels-11367/#qs.62u8jvA>

Persona	Perfil	Seguidores
Andrea SOBCZAK	Director de la investigación en Audencia (escuela de negocios francesa) y de la Cátedra RSC de Audencia. Comparte sus descubrimientos a diario.	4398
Amaury BESSARD	Anteriormente Director de RSC en Ferrero, actualmente Director de Comunicación en ANIA, sus tweets tiene una fuerte impronta de RSC.	2546
Carole BLANCOT	Fundadora de Spotpink, comparte principalmente noticias sobre sus misiones en medios, RR.HH, RSC y Digital.	1497
Cendrine LE LOCAT	Jefa de Desarrollo Sostenible y Solidaridad en Telecom Bretagne, comparte sus descubrimientos sobre RSC y solidaridad.	789

François Garreau	Gerente RSC en Generali Francia. Para encontrar sus noticias hay que conectarse particularmente cada mañana entre las 6h y las 8h.	13 732
Marion ENZER	Gerente marketing de la plataforma de informes en línea de RSC Wizness, descubrimientos y eventos en vivo.	1539
Marie Christine LANNE	Directora de Comunicación y RSC en Generali Francia. Es más influyente que su propia marca. Comparte su inspiración actual, así como otras cuentas de las redes de sus socios (Emprendedores del futuro, Generación responsable ...)	17 809
Eric LEMAIRE	Director de comunicación y RSC en AXA Francia, comparte en su cuenta personal las intervenciones del Grupo en estos temas y las campañas de Prevención AXA.	8 707
Céline ASTRUC	A cargo del desarrollo sostenible en CTC Groupe (control de calidad), comparte su observación estratégica sobre RSC y seguridad.	659
Emmanuelle BRACHE	Gerente de la comunidad de la Fundación Face, se enfoca en compartir noticias sobre temas sociales y de empleo.	1 763

Son importantes para TWEAT por su capacidad de influencia en las redes sociales. Por ejemplo, durante los eventos realizados por TWEAT, podrán transmitir sus impresiones a través de diferentes artículos en sus blogs, periódicos, etc.

Antes del lanzamiento de la aplicación

MEDIO		TARGET	OBJETIVO
Redes sociales	El sitio de TWEAT	Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets - Crear conciencia sobre la importancia de luchar contra el desperdicio de alimentos

	LinkedIn	Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets - Crear conciencia sobre la importancia de luchar contra el desperdicio de alimentos
	Twitter	Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets - Crear conciencia sobre la importancia de luchar contra el desperdicio de alimentos.
	Facebook	Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets - Crear conciencia sobre la importancia de luchar contra el desperdicio de alimentos
	Youtube	Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets - Crear conciencia sobre la importancia de luchar contra el desperdicio de alimentos.
Relaciones de prensa		Periodistas y personas influyentes	<ul style="list-style-type: none"> - Intrigar y sensibilizar a los targets - Involucrar a los targets en la TWEATEAM
Emailing		Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París. Periodistas y personas influyentes	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets - Intrigar a los targets
Eventos		Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París. Periodistas y influyentes	<ul style="list-style-type: none"> - Intrigar y sensibilizar a los targets - Involucrar a los targets en la TWEATEAM

Después del lanzamiento de la aplicación

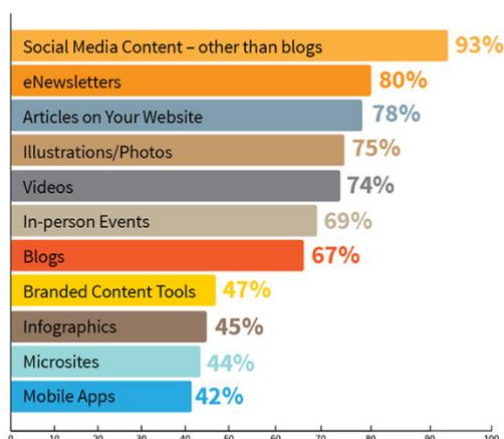
MEDIO		TARGET	OBJETIVO
Redes sociales	El sitio y la aplicación de TWEAT	Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a los targets en la TWEATEAM - Sensibilizar a los targets - Ganar notoriedad y credibilidad - Involucrar a los targets en la lucha contra el

			desperdicio de alimentos
	LinkedIn	Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a los targets en la TWEATEAM - Sensibilizar a los targets - Ganar notoriedad y credibilidad - Involucrar a los targets en la lucha contra el desperdicio de alimentos
	Twitter	Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a los targets en la TWEATEAM - Sensibilizar a los targets - Ganar notoriedad y credibilidad - Involucrar a los targets en la lucha contra el desperdicio de alimentos
	Facebook	Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a los targets en la TWEATEAM - Sensibilizar a los targets - Ganar notoriedad y credibilidad - Involucrar a los targets en la lucha contra el desperdicio de alimentos
	Youtube	Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a los targets en la TWEATEAM - Sensibilizar a los targets - Ganar notoriedad y credibilidad - Involucrar a los targets en la lucha contra el desperdicio de alimentos
Relaciones de prensa		Periodistas y influyentes	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a los targets en la TWEATEAM - Sensibilizar a los targets - Ganar notoriedad y credibilidad - Involucrar a los targets en la lucha contra el desperdicio de alimentos
Emailing		Los actores de la distribución y de la gastronomía francesa, especialmente los de París Periodistas y influyentes	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets - Intrigar a los targets

Estrategia B2C

La estrategia de comunicación B2C tendrá como objetivo llegar a los consumidores principales: los Millennials. Antes de lanzar la aplicación, se buscará fomentar la conciencia sobre los problemas de desperdicio de alimentos y concientizar a los consumidores sobre la solución que propone TWEAT. Al lanzar la aplicación, la idea es invitarlos a unirse a la comunidad TWEATEAM. Una vez que se inicie el movimiento, TWEAT deberá educarlos para que puedan formar a otras generaciones en esta lucha.

B2C Content Marketing Tactic Usage



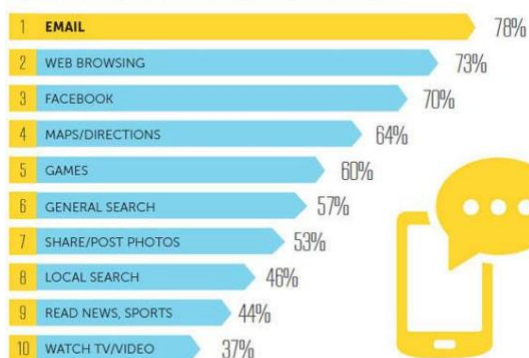
Como en B2B, las redes sociales son las herramientas que alcanzan a la mayor cantidad de personas. Así el 93% de los marketers usan este medio para promocionar y comunicar sobre su producto/servicio. En estas redes, se pueden poner contenidos que llegan bien a los Millennials: artículos (78%), fotos/ ilustraciones (75%), videos (74%) etc.

Documento 18: Tácticas de marketing en B2C

Fuente: Pulizzi, J. (2014). *New Content Marketing Research: B2C Challenged with Measurement*. Retrieved from <https://contentmarketinginstitute.com/2014/10/2015-b2c-consumer-content-marketing/>

En segundo lugar, aparecen las Newsletters (80%). Según el documento “MOST POPULAR ACTIVITIES ON SMARTPHONES (Traducción: Las actividades más utilizadas en los smartphones), Email and Email Consulting son las actividades más populares en los teléfonos inteligentes. Como sucede con las redes sociales, los Millennials siempre están conectados con sus teléfonos y así pueden recibir las Newsletters en cualquier lugar y en cualquier momento

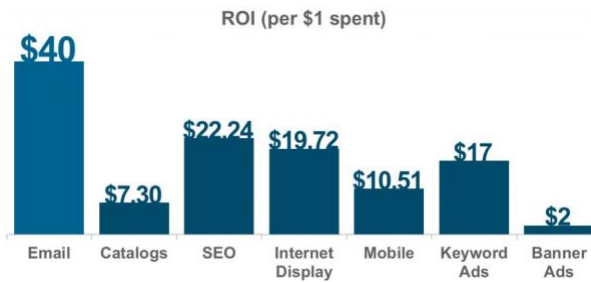
MOST POPULAR ACTIVITIES ON SMARTPHONES



Documento 19: Actividades las más usadas en los smartphones

Fuente: IDC y Facebook “Always connected”

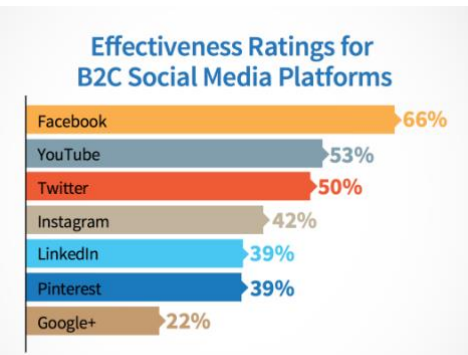
Los correos electrónicos son más efectivos en términos de ROI ya que cada 1\$ invertido genera 40\$.



Documento 20: ROI y marketing B2C

Fuente: Patel, N. (2018). A Quick Look at Content Marketing in the B2C Niche – Why it's Easier Than You Think. Recuperado en <https://neilpatel.com/blog/a-quick-look-at-content-marketing-in-the-b2c-niche-why-its-easier-than-you-think/>

Finalmente, la última herramienta de interés son los eventos. Este medio permite alcanzar a un número de personas muy importante porque puede reunir a los Millennials, pero también a las generaciones previas y las futuras. Se pueden organizar en formato de seminarios, intervenciones en congresos, incluso fiestas. En efecto, el 29% de los especialistas en marketing de eventos plantean que su mayor desafío es incrementar los ingresos de su estrategia de eventos porque representan un ROI de más de 5: 1 para eventos en vivo con un presupuesto de 50 millones de euros. (Bizzabo, 2017)



Documento 21: Eficiencia de las redes sociales en B2C

Fuente: Patel, N. (2018). A Quick Look at Content Marketing in the B2C Niche – Why it's Easier Than You Think. Recuperado en <https://neilpatel.com/blog/a-quick-look-at-content-marketing-in-the-b2c-niche-why-its-easier-than-you-think/>

Es importante diferenciar entre la estrategia B2B y B2C porque, por ejemplo, las redes sociales que tienen más eficiencia en B2C son Facebook (66%), Youtube (53%), Twitter (50%) y Instagram (42%), mientras que para el B2B, LinkedIn es la más importante.

En Francia, por ejemplo, hay una lista de personas influyentes en el mundo de la comida que tienen un fuerte valor mediático (proceso de cálculo del valor de los beneficios económicos de una acción de comunicación) cuando es necesario promover platos o proyectos en relación con el mundo alimentario. En el

gráfico a continuación, se puede ver en que @clemfoodle tiene 89.292 seguidores y un valor medio por publicación de 435\$.

Le Top 10 des influenceurs food français sur Instagram

Valeur média d'une sélection d'influenceurs food sur Instagram en septembre 2017



* la valeur média est une estimation du montant que les marques devraient déboursier pour atteindre une audience similaire avec une publicité sur Instagram.
 @Statista_FR Source: Influencer DB



Documento 22: El top 10 de los influencers Instagram franceses de comida

Fuente: Jenik, C. (2017). Infographie: Le Top 10 des influenceurs food français sur Instagram. Recuperado en <https://fr.statista.com/infographie/11068/le-top-10-des-influenceurs-food-francais-sur-instagram/>

Las redes sociales no son las campañas más costosas, pero generan el ROI más importante. Un estudio realizado por Tomoson entre ciento veinticinco profesionales de marketing revela que la influencia del marketing es el canal más rentable de adquisición de clientes en línea, con un retorno de la inversión promedio de \$ 6.50 por cada dólar gastado.

Antes del lanzamiento de la aplicación:

MEDIO		TARGET	OBJETIVO
Redes sociales	El sitio web de TWEAT	Los Millenials	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets - Crear conciencia sobre la importancia de luchar contra el desperdicio de alimentos - Intrigar a los targets
	LinkedIn	Los Millenials	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets - Crear conciencia sobre la importancia de luchar contra el desperdicio de alimentos - Intrigar a los targets
	Twitter	Los Millenials	<ul style="list-style-type: none"> a) Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets b) Crear conciencia sobre la importancia de luchar contra el desperdicio de alimentos c) Intrigar a los targets

	Facebook	Los Millenials	d) Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets e) Crear conciencia sobre la importancia de luchar contra el desperdicio de alimentos f) Intrigar a los targets
	Youtube	Los Millenials	g) Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets h) Crear conciencia sobre la importancia de luchar contra el desperdicio de alimentos i) Intrigar a los targets
Emailing		Los Millenials	j) Informar sobre la existencia de TWEAT a los targets. k) Intrigar a los targets

Después del lanzamiento

MEDIO		TARGET	OBJETIVO
Redes sociales	El sitio y la aplicación de TWEAT	Los Millenials	l) Ganar notoriedad y credibilidad m) Hacer que los productos TWEAT sean atractivos n) Involucrar a los targets en la TWEATEAM o) Sensibilizar a los targets actuales y futuras
	LinkedIn	Los Millenials	p) Ganar notoriedad y credibilidad q) Hacer que los productos TWEAT sean atractivos r) Involucrar a los targets en la TWEATEAM s) Sensibilizar a los targets actuales y futuras
	Twitter	Los Millenials	t) Ganar notoriedad y credibilidad u) Hacer que los productos TWEAT sean atractivos v) Involucrar a los targets en la TWEATEAM w) Sensibilizar a los targets actuales y futuras

	Facebook	Los Millenials	x) Ganar notoriedad y credibilidad y) Hacer que los productos TWEAT sean atractivos z) Involucrar a los targets en la TWEATEAM aa) Sensibilizar a los targets actuales y futuras
	Youtube	Los Millenials	bb) Ganar notoriedad y credibilidad cc) Hacer que los productos TWEAT sean atractivos dd) Involucrar a los targets en la TWEATEAM ee) Sensibilizar a los targets actuales y futuras
Emailing		Los Millenials	- Ganar notoriedad y credibilidad - Involucrar a los targets en la TWEATEAM - Para recordar a TWEAT para que la gente le utilice de nuevo
Eventos		Los Millenials	ff) Involucrar a los targets en la TWEATEAM

• **Los contenidos de las campañas**

El período previo al lanzamiento de la aplicación será decisivo para su desarrollo y se centrará en tres objetivos:

- Los actores de la distribución de alimentos y la gastronomía: son el objetivo principal, TWEAT necesita que existan.
- Periodistas e personas influyentes: son la clave para la comunicación de TWEAT en los medios. Escribirán las reseñas en las redes, influirán a los consumidores sobre los nuevos modos de consumo y se convertirán en un relevo para todas las acciones de la empresa. En caso de lograrse, crearán contenido y duplicarán la visibilidad global de TWEAT.
- Los Millenials: es necesario comenzar durante este período para sensibilizarlos al nuevo modo de consumo defendido por TWEAT: dar una segunda vida a los alimentos; y dar a conocer este nuevo servicio.

Para cumplir con los objetivos globales, la comunicación previa al lanzamiento debe permitir que TWEAT adquiera notoriedad y aumente la intriga en torno a esta nueva manera de consumir. El objetivo principal es que todos los targets conozcan la marca y sientan curiosidad por descubrir la oferta.

La comunicación previa al lanzamiento se centrará en tres pilares de la comunicación:

- Digital: como se ha visto antes, la comunicación digital se está convirtiendo en uno de los pilares más importantes de la comunicación global, utilizada por todos y superando límites geográficos.
- Relación de prensa: desarrollar las relaciones con los periodistas y personas influyentes para tener visibilidad en sus medios de comunicación.
- Activación / evento: para profundizar la relación con los periodistas y las personas influyente, se les propondrá un evento para que puedan crear contenidos específicos para sus redes. Permitirá que este target cree todo el contenido y la comunicación sobre TWEAT para llegar a todos los demás targets.

La comunicación posterior al lanzamiento de la aplicación también será importante para atraer clientes B2C, es decir, a los consumidores. Dará a conocer la aplicación, incitará su uso y sensibilizará a los Millenials y a otras generaciones sobre la lucha contra el desperdicio de alimentos. Esto se centrará en tres pilares:

- Publicaciones en redes sociales de nuevos contenidos: primer medio influyente entre los Millenials.
- “Targeting directo” de los potenciales clientes B2C a través del envío masivo de correos electrónicos
- Eventos mensuales en forma de conferencias, talleres en empresas ...

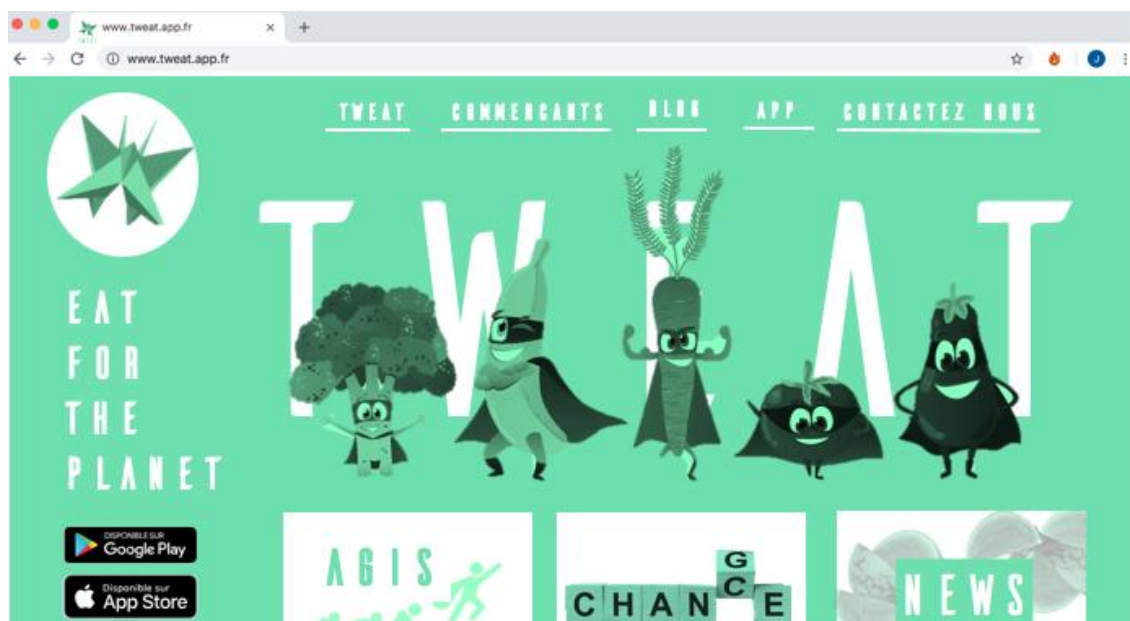
Las estrategias para B2B y B2C van a diferenciarse por los contenidos y las redes sociales utilizadas. A continuación, se pondrán de relieve algunos ejemplos de acciones.

Planificación de la comunicación:

Planificación global	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTOBRE	NOVIEMBRE	...
	1	1	1	1	1	1
	Creación de las páginas TWEAT en las redes sociales	Optimización SEO	Desarrollo de las redes sociales	Lanzamiento de TWEAT	Desarrollo de las redes sociales	Desarrollo de las redes sociales
		Desarrollo de las redes sociales	Evento para personas influyentes y periodistas		Evento empresarial	Evento empresarial
	2	2	2	2	2	2
	Creación de las páginas TWEAT en las redes sociales	E Mailing para periodistas y personas influyentes para el evento	Desarrollo de las redes sociales	Desarrollo de las redes sociales		
	Creación del sitio	Optimización SEO	Optimización SEA	E Mailing para periodistas y personas influyentes para el "aftermovie" del evento	Desarrollo de las redes sociales	Desarrollo de las redes sociales
	3	3	3	3	3	3
E Mailing para posibles colaboradores	E Mailing para posibles colaboradores	Desarrollo de las redes sociales	Optimización SEA	Desarrollo de las redes sociales	Desarrollo de las redes sociales	
Desarrollo de las redes sociales	Desarrollo de las redes sociales	Optimización SEA	Desarrollo de las redes sociales	Noche de intercambio sobre la lucha contra el desperdicio de alimentos	Noche de intercambio sobre la lucha contra el desperdicio de alimentos	
4	4	4	4	4	4	
Desarrollo de las redes sociales	Desarrollo de las redes sociales	Desarrollo de las redes sociales	Desarrollo de las redes sociales	Desarrollo de las redes sociales	Desarrollo de las redes sociales	

Contenido digital: sitio web

La creación de un sitio web es la base de la comunicación digital. Por este motivo, será una de las primeras herramientas que se desarrollarán. Todo el contenido y la información importante sobre TWEAT estarán disponibles allí. Constituirá el corazón de la comunicación que se comparta en las redes sociales.



Contenido digital: SEO

Para desarrollar la visibilidad de TWEAT y la cantidad de visitas en el sitio web, se desarrollará todo el SEO del servicio al mismo tiempo que el sitio. El objetivo es convertirse en uno de los primeros sitios web propuestos en Google en las soluciones de lucha contra el desperdicio alimenticio. Se seleccionaron diez palabras clave prioritarias con las que hay que trabajar:

- TWEAT
- Gaspillage alimentaire (Traducción: Desperdicio alimentario)
- Eat fort the planet
- Seconde vie aux aliments (Traducción: Segunda vida para los alimentos)
- Acteurs de la distribution alimentaire (Traducción: actores de la distribución alimentaria)
- Acteurs de la gastronomie (Traducción: actores de la gastronomía)
- Agir pour la planète (Traducción: actuar por el planeta)
- Los Millenials
- Développement durable (Traducción: Desarrollo sostenible)
- Agir pour les futures générations (Traducción: Actuar para las generaciones futuras)

Contenido digital: SEA

Para ganar credibilidad, hay que ser visibles a través de los medios nacionales influyentes y de los sitios web de desarrollo sostenible. Se pueden compartir videos, artículos sobre TWEAT y su lucha contra el desperdicio, fotos, etc. Hay que hacerse presentes en:

- gg) Agromedia.fr: noticias sobre temas de agricultura y del futuro de las producciones
- hh) Cdurable.info: sitio web que lista videos, artículos, interviews, fotos, etc. sobre desarrollo sostenible
- ii) Futura-sciences.com: noticias sobre desarrollo sostenible
- jj) Notre-planete.info: noticias sobre desarrollo sostenible
- kk) Le Monde: este periódico internacional tiene una parte sobre desarrollo sostenible que es muy visitada por los lectores

Contenido digital: Redes sociales

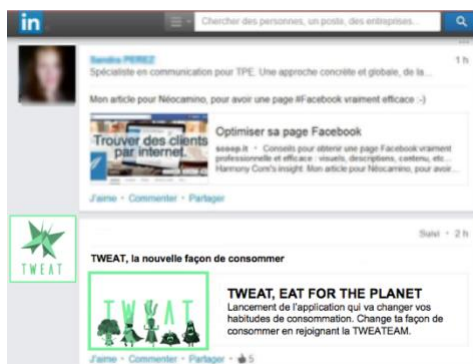
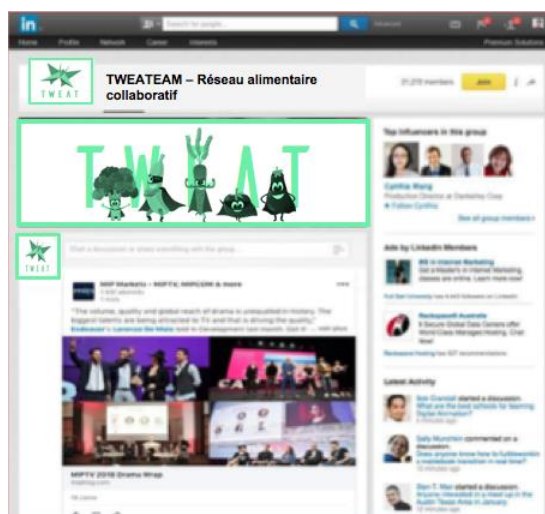
Nuestro primer objetivo para las redes sociales será desarrollar la visibilidad de TWEAT, creando una conciencia de marca y un atractivo hacia la empresa. Hay que desarrollar toda la comunicación a través de la creación de cuentas de la empresa.

En segundo lugar, se activarán todas las cuentas en las redes sociales y se acelerará la estrategia de publicación al acercarse la fecha de lanzamiento. Hay que optimizar los comienzos de la comunicación mediante la creación de vínculos con las poderosas cuentas de la industria alimentaria, aprovechando su gran cantidad de seguidores.

En LinkedIn, la red más utilizada en BtoB, hay que unirse en primer lugar a los grupos específicos de comunidades de desarrollo sostenible y de redes colaborativas. Estar activo en estos grupos y comenzar a formar parte de la comunidad le permitirá a TWEAT ganar credibilidad y visibilidad.

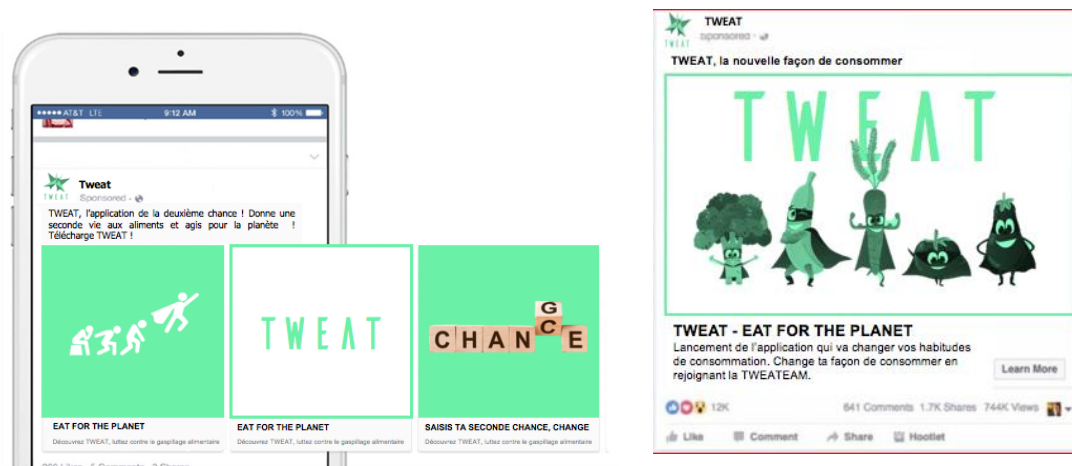


El siguiente paso será crear la comunidad TWEATEAM. El objetivo es incorporar todos los targets profesionales a este grupo. Es necesario alcanzar principalmente a las personas que sean expertas en los ámbitos del desarrollo sostenible, de la economía compartida, de la gastronomía y de la distribución de alimentos, y que puedan influenciar a otras personas. El objetivo será proponer publicaciones participativas para los seguidores, contenidos y noticias originales, infografías sobre series dramáticas y entretenimiento.



Finalmente, para dinamizar el perfil y la visibilidad de TWEAT, se publicarán contenidos sobre el desperdicio de alimentos, el servicio ofrecido, los desafíos del planeta, etc., con frecuencia. Se publicarán al menos cinco contenidos por semana y se acelerará la comunicación después del lanzamiento.

Facebook, tendrá un papel muy importante en la estrategia de comunicación B2B y B2C. Se desarrollarán mensajes sobre la reconversión para mostrarles a los targets lo que podría ser el mundo si se uniesen a la TWEATEAM y si cambiasen sus modos de consumir. La promoción se hará por los carruseles de la aplicación, para proponer contenidos creativos e interactivos, y publicaciones de artículos y videos. Se publicarán al menos cinco contenidos por semana y se acelerará la comunicación después del lanzamiento.



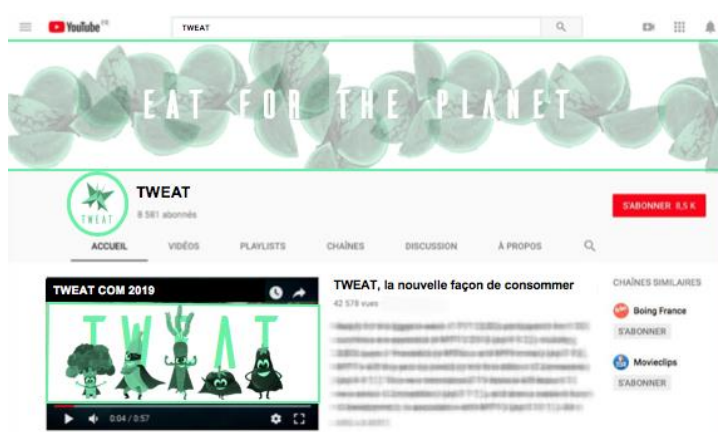
La estrategia en **Twitter** será globalmente como la de Facebook. En primer lugar, se desarrollará una estrategia real de retweets y publicación de otras grandes cuentas influyentes de la industria. También se animará la página compartiendo videos del sitio web de TWEAT y de la cadena de YouTube.



Se utilizarán hashtags predefinidos para una mayor visibilidad: #TWEAT; #TWEATEAM; #EATFORTHEPLANET; #Reconversion (traducción: #reconversión); #mondedurable (traducción: #mundo sostenible). Como se vió previamente, Twitter es una de las redes más importantes para la comunicación de periodistas y personas influyentes. Hay que integrarlos en la estrategia de comunicación, respondiendo a sus tweets e incluyéndolos en las publicaciones (por ejemplo, identificándolos para pedir una revisión).

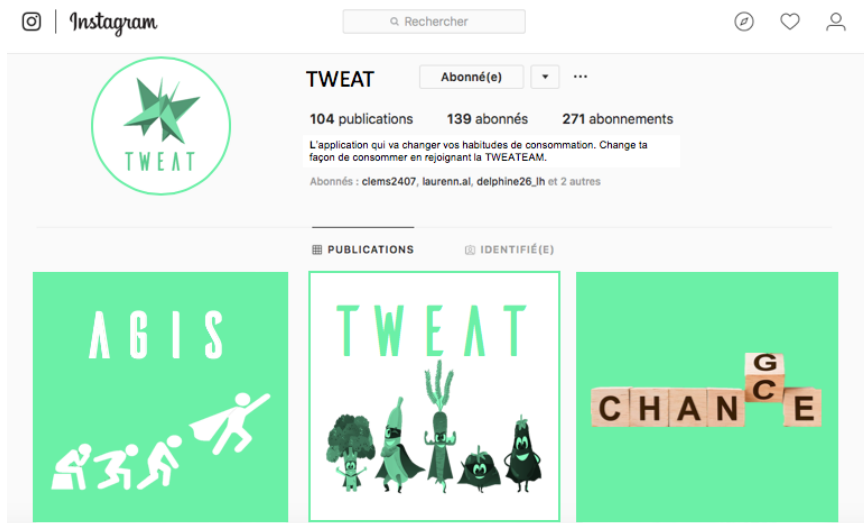


Además, se creará la cadena de TWEAT en **YouTube** para visualizar todos los videos que se



compartan en las redes sociales y sitios web para interactuar con los Millenials sobre el tema del desperdicio alimentario y los desafíos del planeta. Finalmente, se utilizará la página de YouTube para promocionar TWEAT mediante inserciones y campañas promocionales para hacerse conocer de los targets B2B y B2C.

Instagram será la última red social que se utilizará. La estrategia será parecida a la de TWITTER, con hashtags predeterminados para una mayor visibilidad (#TWEAT; #TWEATEAM; #EATFORTHEPLANET...), videos, fotos, etc., para alcanzar a los Millenials. También se podrán organizar concursos, haciendo ganar descuentos para el uso del servicio, regalos para sensibilizar a la lucha contra el desperdicio de alimentos, etc.



Contenido digital: correo electrónico

Tras crear el sitio web y las páginas de Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube e Instagram, se podrá construir una base de datos de CRM sólida (clientes B2B y B2C). Se comunicará con esta base para el lanzamiento del servicio y posteriormente para incitar a las personas al uso del servicio y sensibilizarlas al problema del desperdicio de alimentos



Eventos

Antes del lanzamiento de la aplicación

El evento para los actores B2B se centrará en personas influyentes y periodistas del mundo de la gastronomía y de la distribución, participando así de la promoción de TWEAT. Tendrá lugar dos meses antes del lanzamiento de la aplicación en París, primer lugar de implantación del

servicio. Con este evento, los invitados descubrirán el universo de la aplicación, los temas importantes defendidos por el proyecto TWEAT y participarán de actividades para sensibilizarlos a la lucha contra el desperdicio de alimentos

Después del evento, se realizará una comunicación “aftermovie” en las redes sociales. Para seguir comunicando con periodistas y personas influyentes, se enviará un correo electrónico final con un enlace para compartir el sitio web de TWEAT, videos de sensibilización y el “aftermovie”. El objetivo es que comuniquen sobre TWEAT, alentándolos a escribir artículos, publicar imágenes y videos sobre el evento. Todo el contenido creado por periodistas e influencers durante el evento se publicará durante las tres semanas posteriores al evento. Este será el momento perfecto para acentuar la visibilidad de TWEAT durante todo el período anterior al lanzamiento de la aplicación.

Después del lanzamiento de la aplicación

Los eventos se organizarán principalmente para los Millenials y también para las otras generaciones que hay que educar. Adoptarán la forma de intercambios nocturnos con consejos y prácticas sobre los temas de la lucha contra el desperdicio de alimentos y el desarrollo sostenible, intervenciones dentro de las empresas, participaciones en congresos, etc. Después de cada evento, se realizará una comunicación destinada a los participantes para que puedan comunicar sobre el evento y para que creen contenido para educar a sus círculos.

Conclusión de la parte: Además del desarrollo colaborativo/competitivo, TWEAT tiene que implementar una estrategia de comunicación y marketing B2B y B2C agresiva para poder garantizarse un máximo de consumidores y proveedores. Gracias a su idea creativa de reconversión, TWEAT quiere dar una imagen de accesibilidad para todos, proponiendo una acción colectiva para hacer posible el cambio en los hábitos de consumo.

IV. Estructura financiera

a) Hipótesis sobre la actividad

Cantidad total de actores en París:

- Actores de la distribución: 861 tiendas, en 2017
- Actores de la restauración comercial: 24.500 restaurantes (incluyendo los establecimientos de comida rápida), en 2017
- Actores de la restauración colectiva: 1887 restaurantes escolares, 280 restaurantes para el sector social y medical, 2384 restaurantes para las empresas en 2016

Cantidad de personas en París:

POP T0 - Population par grandes tranches d'âges

	2015	%	2010	%
Ensemble	2 206 488	100,0	2 243 833	100,0
0 à 14 ans	312 251	14,2	321 725	14,3
15 à 29 ans	514 644	23,3	531 951	23,7
30 à 44 ans	498 914	22,6	529 932	23,6
45 à 59 ans	404 781	18,3	412 805	18,4
60 à 74 ans	305 908	13,9	280 273	12,5
75 ans ou plus	169 990	7,7	167 147	7,4

Sources : Insee, RP2010 (géographie au 01/01/2012) et RP2015 (géographie au 01/01/2017) exploitations principales.

Documento 23: Repartición de la población de París en función de la edad

Fuente: INSEE. (2018). Dossier complet Département de Paris 2015. Recuperado en https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=DEP-75#tableau-FAM_G2

Tabla resumen de los objetivos a cinco años

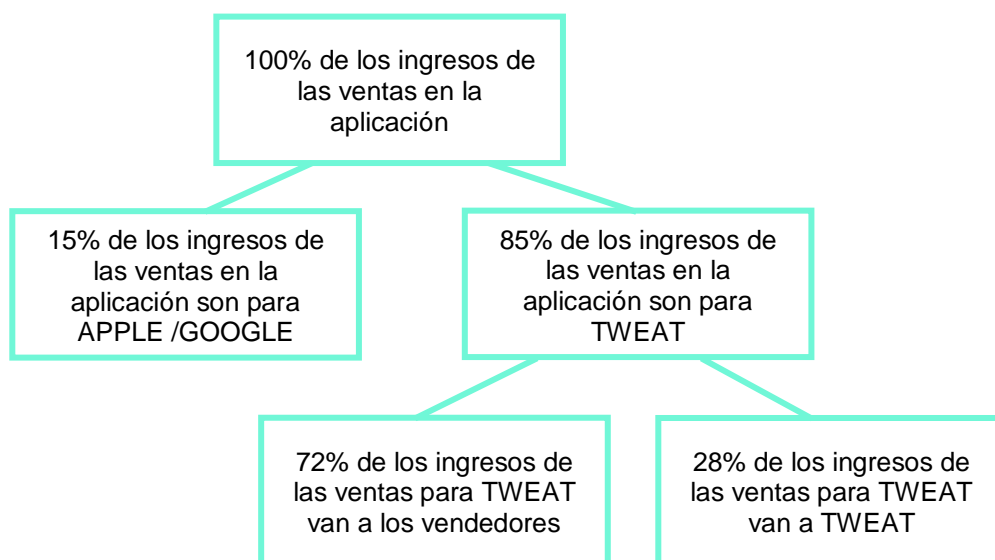
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad esperada de consumidores (al menos 1 pedido en TWEAT)	15% de los 15/29 años: 77 196 personas	25% de los 15/29 años: 128 661 personas	40% de los 15/29 años: 205 857 personas	50% de los 15/29 años: 257 332 personas	70% de los 15/29 años: 360 264 personas
	5% de los 30-44 años: 24 945 personas	10% de los 30-44 años: 49 891 personas	15% de los 30-44 años: 74 837 personas	20% de los 30-44 años: 99 782 personas	35% de los 30-44 años: 174 619 personas
Cantidad esperada de vendedores	800 colaboradores en París	2000 colaboradores en París	5000 colaboradores en París	8000 colaboradores en París	11 000 colaboradores en París

TWEAT va a imponer un monto mínimo de 3 euros por pedido. Se ha elegido este mínimo para que los vendedores no pierden ni tiempo ni dinero en el uso de la plataforma. Será más rentable para ellos - y más atractivo para los clientes - proponer canasta ya preparados.

La canasta media debería rondar alrededor de los 6 euros.

Agregar una aplicación en Apple Store y Play Store tiene costos. Estas plataformas cobran 15% de las ventas generales que pasan por la aplicación. TWEAT, cobrará solamente el 28% del 85% de los ingresos de ventas. Así, los vendedores cobrarán el 72% de los 85% de los ingresos de las ventas.

Repartición de los ingresos de las ventas



Ingresos medios esperados durante los cinco primeros años sobre las ventas

Cifras basadas en una canasta media de 6 euros y en la tabla anterior:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de pedidos esperados	102 141 €	178 552 €	280 694 €	357 114 €	534 883 €
Ingresos generados por las ventas (TTC) <i>con una canasta media de 6€</i>	612 846 €	1 071 312 €	1 684 164 €	2 142 684 €	3 209 298 €
Ingresos para Apple <i>15% de los ingresos generados por las ventas</i>	91 927 €	160 697 €	252 625 €	321 403 €	481 395 €
Lo que queda de los ingresos de ventas para TWEAT	520 919 €	910 615 €	1 431 539 €	1 821 281 €	2 727 903 €
Ingresos generados por las ventas para los vendedores <i>72% de los ingresos de las ventas</i>	375 062 €	655 643 €	1 030 708 €	1 311 323 €	1 964 090 €
Ingresos generados por las ventas para TWEAT <i>Comisión sobre las ventas de 28%</i>	145 857 €	254 972 €	400 831 €	509 959 €	763 813 €

En Francia, se aplica un impuesto al valor agregado de 20% sobre las ventas de un producto o de un servicio. Así TWEAT tendrá que pagarle al Estado el 20% del valor de las ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos generados por las ventas para TWEAT <i>Comisión sobre las ventas de 28%</i>	145 857 €	254 972 €	400 831 €	509 959 €	763 813 €
- IVA sobre las ventas de 20% dado al estado	29 171 €	50 994 €	80 166 €	101 992 €	152 763 €
Ingresos generados por las ventas para TWEAT sin IVA <i>IVA=20%</i>	116 686 €	203 978 €	320 665 €	407 967 €	611 050 €

Además, TWEAT cobrará una comisión de 0,5 céntimos de euro por cada pedido del consumidor.

Finalmente, cada vendedor tendrá la misión de financiar las acciones de educación y de sensibilización destinadas a los consumidores de TWEAT. Colaborarán con una participación de 10 euros por mes.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos generados por las ventas para TWEAT sin IVA <i>IVA=20%</i>	116 686 €	203 978 €	320 665 €	407 967 €	611 050 €
Comisiones generadas sobre las ventas (lado consumidor) <i>Comisión de 0,5 centimos por venta</i>	51 071 €	89 276 €	140 347 €	178 557 €	267 442 €
Abono de los vendedores <i>10€ por mes</i>	8 000 €	20 000 €	50 000 €	80 000 €	110 000 €
Total neto de los ingresos para TWEAT	175 756 €	313 254 €	511 012 €	666 524 €	988 492 €

b) Hipótesis sobre las operaciones

- **Inversión**

La aplicación TWEAT será desarrollada al comienzo de la actividad y costará 25.000€. Es una aplicación Marketplace con un doble interfaz, consumidor y vendedor, que estará disponible gratuitamente en Apple Store y Play Store.

- **Masa salarial**

La directora ha decidido no cobrar ninguna remuneración durante el primer año, abocando todo su tiempo y sus ahorros a la buena gestión de su negocio. Tras este período, cobrará 1000 euros más por año.

A partir del primer año, TWEAT contará con seis empleados (excluyendo a la directora). Sus salarios dependerán de sus calificaciones y de las responsabilidades que les sean asignadas.

En su calidad de start-up, TWEAT remunerará a sus pasantes en base al mínimo legal de 498 euros por mes aplicable en Francia, durante los cinco primeros años. Estos tendrán ventajas

adicionales, como por ejemplo el pago de sus almuerzas gracias a los códigos para empleados que podrán utilizar en la aplicación.

Los cinco otros empleados tendrán contratos por tiempo indefinido. Para los tres puestos de jefatura, el salario máximo al que pueden aspirar los candidatos es de 3.300 euros brutos por mes. Los dos puestos restantes serán ocupados por jóvenes graduados en comercio que podrán esperar un salario máximo de 2.200 euros brutos por mes, excluyendo las comisiones sobre las ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario mensual de la directora (TCC)	0 €	1 000 €	2 000 €	3 000 €	4 000 €
salario anual de la directora	0 €	12 000 €	24 000 €	36 000 €	48 000 €
Cantidad de empleados	6	6	6	6	6
Salario mensual por director (TCC)	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300
salario anual de los directores	118 800	118 800	118 800	118 800	118 800
Salario mensual de los comerciales (TCC)	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200
salario anual de los comerciales	52 800	52 800	52 800	52 800	52 800
Salario mensual de los pasantes (TCC)	498 €	498 €	498 €	498 €	498 €
salario anual de los pasantes	11 952 €	11 952 €	11 952 €	11 952 €	11 952 €
salario anual de los empleados	183 552 €	183 552 €	183 552 €	183 552 €	183 552 €
Total masa salarial	183 552 €	195 552 €	207 552 €	219 552 €	231 552 €

- **Comunicación**

La mayor parte de la comunicación de TWEAT se hace por las redes sociales, lo cual resulta poco costoso para la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos comunicación (€)	2 000 €	3 000 €	4 000 €	5 000 €	5 000 €

- **Informática y tecnología**

TWEAT utilizará G SUITE de Google Cloud para su desarrollo. Tendrá acceso a muchas herramientas de conectividad (correo electrónico, videoconferencias, mensajería instantánea...), de creatividad (el Pack Office), de acceso (Drive ilimitado, búsqueda inteligente...) a un precio de 23 euros por mes y por usuario.

Además, es necesario añadir en el presupuesto IT el mantenimiento y las actualizaciones de la aplicación que se evalúan en unos 800 euros por mes.

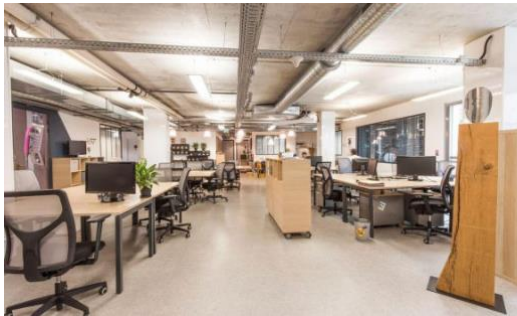
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos del Cloud	2 208 €	2 208 €	2 208 €	2 208 €	2 208 €
Gastos de mantenimiento de la aplicación	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €
Total divers	3 008 €	3 008 €	3 008 €	3 008 €	3 008 €

- **El despacho**

Las oficinas de TWEAT estarán ubicadas en un espacio de coworking, inscribiéndose en la idea de economía compartida. El espacio privado que le propone la sociedad BureauFlexible.fr a TWEAT podrá acoger a los siete empleados de la empresa en una atmósfera de intercambio y en un espíritu de compartir diariamente con otras empresas. Este lugar está ubicado cerca del distrito financiero de París, en Colombes.

Por 2.200€ por mes, los empleados tienen acceso a:

- un espacio de trabajo
- una sala de reuniones totalmente equipada que se puede reservar puntualmente, e incluye café, té, agua e Internet de banda ancha
- una red profesional de coworking que potenciará el rendimiento de la empresa
- servicios de conserjería



Fuente: Bureauflexible. (2018). Bureau privatif 6 postes - Bureau Colombes. Recuperado en <https://bureauflexible.fr/office/35315>

Tabla de los costos del alquiler

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Despacho compartido (€)	26400	26400	26400	26400	26400

- **Gastos varios**

En esta categoría, se relevan los gastos de prospección relacionados con el desarrollo comercial de la empresa (reembolso de viáticos de los viajes de negocios, reembolsos de comidas ...) y los gastos relacionados con los equipos (papelería, computadoras, artículos de regalo...)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos comerciales	1 000 €	3 000 €	10 000 €	10 000 €	25 000 €
Ordenadores	7 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento técnico	0 €	200 €	200 €	200 €	200 €
Papelería	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €
Artículos de regalo	500 €	1 000 €	2 000 €	3 000 €	4 000 €
Total divers	9 200 €	4 900 €	12 900 €	13 900 €	29 900 €

c) Hipótesis financieras

- **Contribuciones financieras**

El importe total del aporte personal de la fundadora es de 25.000 €.

También ha decidido lanzar una campaña de recaudación de fondos en KissKissBankBank. Esta plataforma de crowdfunding permite recaudar dinero para concretar ideas o proyectos. Tras una recolección de dos meses y de más de mil trescientos participantes, TWEAT recolectó 5.000 € para el lanzamiento de su aplicación.

- **Subvenciones y ayudas**

TWEAT reúne las condiciones para beneficiar de la subvención French Tech por un monto de 30.000 €.

La subvención French Tech, ofrecida por BPIFrance, es una ayuda fundamental para iniciar y financiar los gastos iniciales de un proyecto de creación de negocios que aporte cualquier tipo de innovación. La ayuda se otorga en forma de subvención que puede cubrir hasta el 70% de los gastos subvencionables. Puede alcanzar los 30.000 €.

- **Crédito bancario**

Las previsiones financieras limitan la necesidad de financiamiento de una parte del proyecto por un importe de 30.000 € por parte de una institución bancaria.

Después de estudiar el mercado bancario, TWEAT recurrirá al banco Société Générale, que ofrece un tipo de interés del 2% para jóvenes emprendedores por un plazo de préstamo de cinco años.

Tabla de amortización del préstamo:

	Capital restante adeudado al inicio del periodo	Interés	Capital reembolsado	Total anualidad	Pago mensual
Año 1	30 000,00 €	600,00 €	6000	6 600,00€	550,00€
Año 2	24 000,00 €	480,00 €	6000	6 480,00€	540,00€
Año 3	18 000,00 €	360,00 €	6000	6 360,00€	530,00€
Año 4	12 000,00 €	240,00 €	6000	6 240,00€	520,00€
Año 5	6 000,00 €	120,00€	6000	6 120,00€	510,00€
Total		1 800,00€	30000	31 800,00€	

- **Los impuestos**

A partir del 1^{er} de enero 2018, el régimen fiscal de la SASU ha cambiado. Los dividendos que se pagan se abonan con una tasa única del 30%, que incluye el impuesto sobre la renta (12.8%) y las contribuciones de seguridad social (17.2%).

El primer año tendrá un resultado de ejercicio negativo. Así, el impuesto sobre este resultado recién se abonará durante el segundo ejercicio.

d) Documentos financieros

ESTADO DE RESULTADOS	1	2	3	4	5
Ingresos Operativos Netos	175 756 €	313 254 €	511 012 €	666 524 €	988 492 €
Costo de las Mercaderías Vendidas	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Bruto	175 756 €	313 254 €	511 012 €	666 524 €	988 492 €
Margen Bruto - Contribución Marginal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Gastos Administrativos	183 552 €	195 552 €	207 552 €	219 552 €	231 552 €
Gastos Comunicación	2 000 €	3 000 €	4 000 €	5 000 €	5 000 €
Gastos IT	3 008 €	3 008 €	3 008 €	3 008 €	3 008 €
Gastos externos	35 600 €	31 300 €	39 300 €	40 300 €	55 400 €
Gastos Operativos	221 152 €	232 860 €	253 860 €	267 860 €	294 960 €
Resultado Operativo - EBIT	- 45 396 €	80 394 €	257 152 €	398 664 €	693 532 €
Margen Operativo	-25,8%	25,7%	50,3%	59,8%	70,2%
Resultados Generados por Pasivos	- 600 € -	480 € -	360 €	240 €	120 €
Efectos Netos de la Financiación	- 600 € -	480 € -	360 €	240 €	120 €
Resultado antes de Impuestos - EBT	- 45 996 €	79 914 €	256 792 €	398 904 €	693 652 €
Impuesto a la Renta (0,30)		23 974 €	77 038 €	119 671 €	208 096 €
Resultado del Ejercicio	- 45 996 €	55 940 €	179 754 €	279 233 €	485 556 €
Margen Neto	-26,2%	17,9%	35,2%	41,9%	49,1%
Tasa Marginal de Impuesto a las Ganancias	0,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%

BALANCE	1	2	3	4	5
Caja y Bancos	93 556 €	221 708 €	410 569 €	571 197 €	913 356 €
Activo Corriente	93 556 €	221 708 €	410 569 €	571 197 €	913 356 €
Activos Fijos	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
Activos Fijos Netos	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
Activo No Corriente	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
Activo Total	118 556 €	246 708 €	435 569 €	596 197 €	938 356 €
Capital social	35 000 €	35 000 €	35 000 €	35 000 €	35 000 €
Deudas Financieras CP	30 000 €	24 000 €	18 000 €	12 000 €	6 000 €
Resultado del ejercicio	- 45 996 €	55 940 €	179 754 €	279 233 €	485 556 €
Subvenciones	30 000 €	- €	- €	- €	- €
Pasivo Corriente	49 004 €	114 940 €	232 754 €	326 233 €	526 556 €
Deuda social y fiscal	69 552 €	131 768 €	202 815 €	269 964 €	411 800 €
Pasivo No Corriente	69 552 €	131 768 €	202 815 €	269 964 €	411 800 €
Pasivo Total	118 556 €	246 708 €	435 569 €	596 197 €	938 356 €

e) Rentabilidad: el VAN y la TIR

El valor actual neto (VAN) permite estudiar la rentabilidad de una inversión. Esta es rentable cuando el valor presente de los ingresos esperados es superior a la cantidad de capital invertido, es decir cuando el valor actual neto es positivo.

La tasa de rendimiento interno (TIR) es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la rentabilidad de un proyecto.

	Peso	Costo	Costo Ponderado Promedio del Capital
Deuda	31,58%	6%	1,89%
Participaciones	36,84%	0%	0,00%
Subv	31,58%	0%	0,00%
		Total	1,89%

Interés de los socios	0%
Participaciones	\$ 35 000,00
Subv	\$ 30 000,00
Deuda	\$ 30 000,00
Total	-\$ 95 000,00

Año 1	-45996
Año 2	55940
Año 3	179754
Año 4	279233
Año 5	485556

VAN	-84 657,73 €
TIR	-44%

	Peso	Costo	Costo Ponderado Promedio del Capital
Deuda	31,58%	6%	1,89%
Participaciones	36,84%	0%	0,00%
Subv	31,58%	0%	0,00%
		Total	1,89%

Interés de los socios	0%
Participaciones	\$ 35 000,00
Subv	\$ 30 000,00
Deuda	\$ 30 000,00
Total	-\$ 95 000,00

Año 1	-45996
Año 2	55940
Año 3	179754
Año 4	279233
Año 5	485556

VAN	82 094,46 €
TIR	23%

El VAN y el TIR calculados a partir de los ingresos de los dos primeros meses

El VAN y el TIR calculados a partir de los ingresos de los tres primeros meses

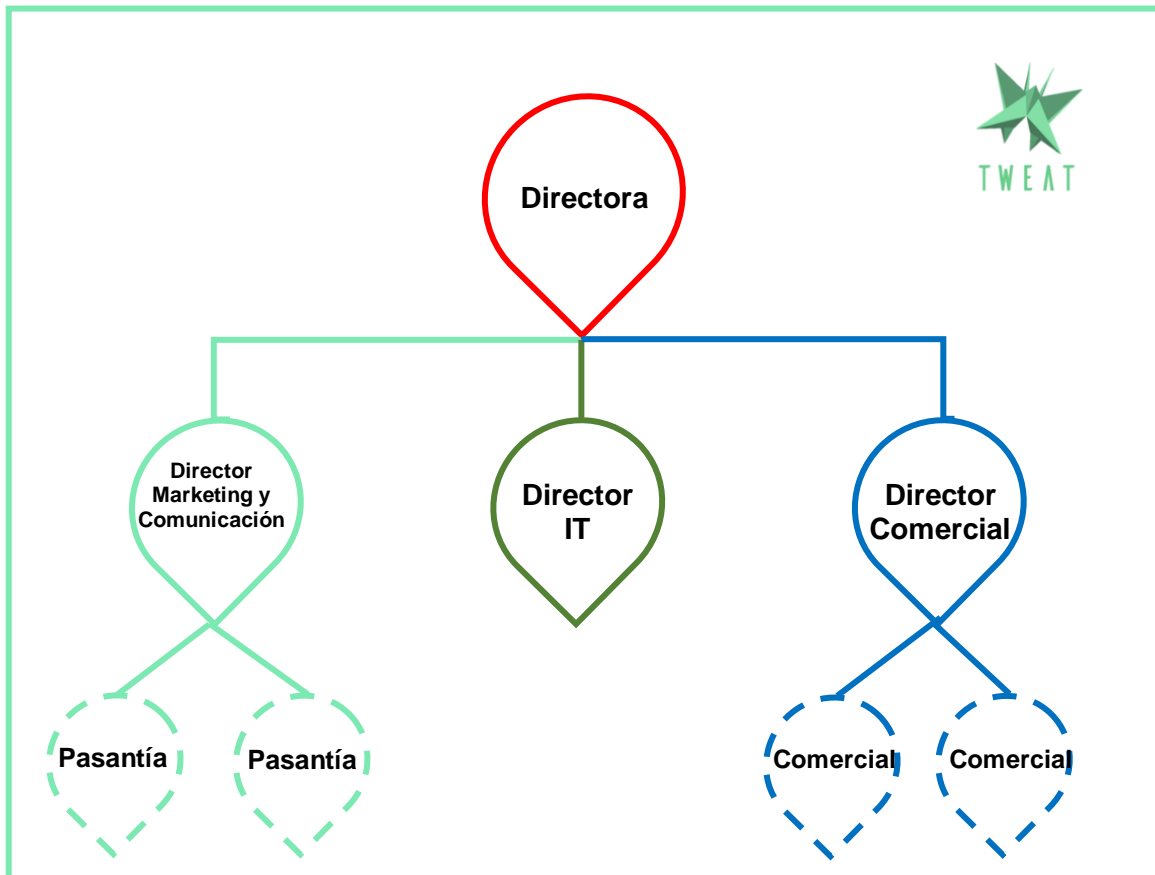
Se puede observar que el VAN y el TIR vuelven positivos entre el segundo y el tercer año. Así, TWEAT será rentable a partir de su tercer año.

Conclusión de la parte:

TWEAT es una empresa prometedora, tanto en sus ideas como en su rentabilidad. A partir del tercer año, TWEAT será una empresa viable. Esto promete un despliegue de la actividad en otras ciudades y un rápido aumento del equipo de TWEAT y su comunidad.

V. Recursos humanos

a) Organigrama



b) Funciones

- **Directora**

La directora de la empresa es la fundadora de la empresa: Julia Lacoste. Ella tuvo la idea de crear una aplicación que pone en relación los profesionales del sector alimentario con los consumidores para luchar contra el desperdicio alimentario, consciente de los problemas que representa esta cuestión para el planeta. Además de gestionar la estrategia de la empresa y supervisar cada sección del negocio, se encarga de las contrataciones. Por el momento, la estructura no requiere una persona que se ocupe especialmente de los recursos humano porque la directora quiere rodearse de personas que haya elegido ella misma y que sean de confianza.

- **El departamento de informática y tecnología**

El director de informática y tecnología es responsable de la gestión de la unidad informática y tecnología dentro de la empresa. En la vertiente informática, es necesario desarrollar un espacio

informático colaborativo, un cloud, para que los empleados puedan intercambiar sus archivos donde y cuando quieran. En la vertiente tecnológica, la persona se encarga de desarrollar la aplicación, que es el interfaz entre TWEAT, sus proveedores y sus consumidores.

- **El departamento de marketing y comunicación**

El director de marketing y comunicación se encarga de diseñar, implementar y gestionar la estrategia de marketing y comunicación de la empresa. Desarrolla planes de marketing (análisis de mercado, determinación de objetivos, planes de acción, elección de ejes de publicidad ...) y diseña operaciones para desarrollar la venta de los bienes o servicios de la empresa. Es un pilar de las decisiones tomadas dentro de la empresa. Tendrá dos pasantes que permanecerán en la empresa por seis meses cada vez. Es importante tener esta política de formación de los futuros egresados universitarios para educarlos en materia de lucha contra el desperdicio alimentario y para que se conviertan en voceros del movimiento. Además, TWEAT los necesita porque están muy conectados, son consientes de cada cambio en el entorno y son muy proactivos. La empresa necesita de sus competencias para ser precursora del cambio del patrón de consumo.

- **El departamento comercial**

El agente comercial desempeña un papel estratégico en la empresa porque garantiza la relación entre la empresa y el cliente. Al principio, tiene que crear la base de proveedores de TWEAT para poder lanzar la aplicación. En un segundo momento, tiene que seguir contratando nuevos proveedores para enriquecer la base de TWEAT y seguir acompañando a los colaboradores existentes. El equipo estará conformado por tres personas que se encargaran de la actividad en París: el director comercial y dos agentes comerciales. Se dividirán la zona de París entre ellos. Se contratarán jóvenes profesionales especializados en comercio, ya que los recursos financieros iniciales serán limitados hasta que TWEAT sea más rentable. Este segmento profesional tiene menos expectativas financieras que las personas con mucha experiencia.

c) Perspectivas de contratación

Cuando la empresa empiece a ser rentable, TWEAT iniciará una nueva campaña de contratación para hacer frente a sus deseos de expansión. El movimiento TWEAT debe alcanzar todo el territorio francés, pero también otros países, ya que el problema del desperdicio alimenticio es global.

Así, se contratarán tres agentes comerciales que se dividirán todo el territorio de Francia: uno se ocupará del Sur Este, otro del Sur Oeste y el otro del Norte. Así empezará la expansión nacional de TWEAT.

Además, para afrontar esta expansión, tendrá que aumentar la cantidad de personas en el equipo IT ya que la cantidad de interfaces necesarias para cada proveedor incrementará muy

rápidamente. El desarrollo comercial deberá estar acompañado de un desarrollo del marketing y de la comunicación. Así se crearán dos empleos fijos en este equipo.

d) Responsabilidad Social Corporativa

La lucha contra el desperdicio de alimentos es una lucha para el planeta, la sociedad y la economía. Así, TWEAT tiene un doble objetivo gerencial: generar ganancias para la empresa y actuar para el planeta y la sociedad. Debe desarrollar su política de RSC basándose en la Triple Bottom Line:

- **Social:** TWEAT quiere atraer a empleados que muestren sensibilidad por la lucha contra el desperdicio alimentario y que estén motivados para empezar una campaña de sensibilización a la adopción de un nuevo patrón de consumo alimentario:
 - ◇ Acompañar a los jóvenes graduados en su desarrollo personal, profesional y en el desarrollo de su conciencia ecológica. Los nuevos empleados deberán asistir a un seminario de una semana de duración, en el cual serán formados hacia un nuevo modo de consumo más sustentable y para sensibilizar a los que les rodean sobre el tema.
 - ◇ Programa TWEAT: seminario de liderazgo basado en la idea de que ser sí mismo y estar estimulado en el trabajo por una idea alentadora es la mejor manera de mejorar el desempeño y ser un actor de cambio.
 - ◇ Programa TWEATEAM: cada empleado será portavoz de la empresa y tendrá que hacer tres misiones mensuales en empresas o participar en congresos para hacer conferencias que eduquen a la gente sobre la lucha contra el desperdicio de alimentos y la adopción del modelo de consumo TWEAT.
- **Ambiental:** TWEAT es un servicio que se desarrolla para el medio ambiente. En efecto, luchar contra el desperdicio de alimentos tiene muchos impactos sobre la naturaleza. Así, en su desarrollo, la empresa contribuirá:
 - ◇ en la reducción de la huella de carbono francesa e internacional: según ADEME, la huella de carbono anual generada por el desperdicio de alimentos es de alrededor de 15,5 millones de toneladas de CO₂ al año en Francia.
 - ◇ en la reducción del uso de tierras para la producción de alimentos: según ADEME, un 28% de las tierras agrícolas del planeta sirven para la producción de alimentos que terminan en la basura. Estas tierras podrán ser utilizadas para otras actividades económicas
 - ◇ en la reducción del uso de agua: según ADEME, se utilizan 250km³ de agua cada año en el mundo para producir comida que termina siendo tirada a la basura

- ◇ en la reducción del uso de energías: TWEAT va a favorecer los circuitos cortos y los medios de transporte ecológicos (por ejemplo, con el uso de las bicicletas de DELIVEROO)
- **Económica:** TWEAT desarrolla su programa económico para crear un valor duradero a largo plazo:
 - ◇ Desarrollo para convertirse en B Corp, innovando para devolverle todo el atractivo a la alimentación. Las Corporaciones B certificadas son líderes de un movimiento global de personas que usan las empresas como una fuerza a favor del bien.
 - ◇ Desarrollo de una marca comprometida, llamada "marcas Manifiesto", para proteger la salud y alimentar a las personas y al planeta.
 - ◇ Desarrollo de un modelo empresarial inclusivo, dejando el futuro de la empresa en manos de los empleados y trabajando con los socios para crear y compartir el valor sostenible.

Así, TWEAT desarrolla su política RSC ofreciendo un marco participativo de referencia que permite a los distintos stakeholders llevar los requisitos del servicio al campo empresarial, identificando las vías para el progreso en términos de política social, de impacto ambiental de todos o de gobierno corporativo. TWEAT apela a la colaboración de todas las cadenas de producción y de consumo para crear nuevas ideas y futuro.

VI. Estructura legal

a) Estatuto jurídico de la empresa

Tweat tiene la forma de una sociedad por acciones simplificada con un único socio (SASU en francés). Esta compañía está constituida por una persona que compromete su responsabilidad solamente en la medida de sus contribuciones. Así, la directora de TWEAT, única accionista, va a separar su patrimonio personal y profesional para una mayor seguridad económica personal.

Este tipo de empresa se caracteriza por una gran flexibilidad de organización y de funcionamiento. En cuanto al poder de decisión, es independiente de la distribución del capital. Es ejercido por los miembros de la junta directiva, compuesta por la directora general y los directores de los departamentos de la empresa. Cada miembro puede tomar decisiones de ajuste marginal por voluntad propia, siempre y cuando estén dentro del marco de sus responsabilidades y atribuciones.

Por otro lado, las decisiones operativas importantes son tomadas por la junta directiva. Deben ser aceptadas por la mayoría del comité para ser válidas. Si hay empate en la votación, el voto de la directora valdrá por dos. Estas reuniones (videoconferencia, telefónica o física) son organizadas ad hoc y convocan abiertamente a todos los miembros del comité. Estas reuniones se llevarán a cabo al menos una vez a la semana, para responder a la rápida evolución de la empresa. Requieren la votación directa de todos los miembros.

En cuanto a las entradas y salidas de la junta directiva y del capital de la empresa, los estatutos de TWEAT también establecen una cláusula de aprobación por parte de la mayoría de los socios (con doble voto para el presidente en caso de igualdad de votos) para aceptar la entrada de un nuevo miembro. La cláusula de aprobación les permitirá a los asociados protegerse a sí mismos mediante el control de la entrada de nuevos socios y accionistas. El socio que desee vender sus acciones también deberá cumplir con la cláusula de aprobación, avisándole a sus socios.

TWEAT planea que el comité ejecutivo tome las siguientes decisiones en las reuniones generales:

- Aprobación de cuentas y asignación de beneficios.
- Ampliación del capital, la reducción del capital, la amortización del capital.
- Disolución de la SASU
- Transformación de la SASU en una sociedad de otra forma.
- Fusión, escisión, contribuciones parciales de los activos sujetos al plan de escisión
- Revisión de acuerdos regulados.

b) Política de remuneración

La junta directiva se reunirá al menos una vez al año, incluyendo una reunión dentro de los seis meses posteriores al cierre del año financiero. El modo de convocatoria es libre, lo esencial es que se comunique el lugar, la fecha y la hora de la asamblea general con al menos quince días de antelación. Para estas reuniones, se requiere presencia física o videoconferencia de los miembros de la junta directiva.

La agenda es definida por la directora general y es complementada por los demás miembros de la junta directiva. Las decisiones se toman por mayoría (con doble voto para la directora en caso de empate). Las decisiones acordadas durante la reunión deben formalizarse por escrito y ser firmados por todos.

c) Estructura del capital

No existen requisitos de capital mínimo para una sociedad por acciones simplificada con un socio único. En este tipo de empresa, el gerente responsable es designado con el término de "presidente" y es el garante de la estabilidad financiera de la empresa. Así, Julia Lacoste es la presidenta de la empresa e invertirá inicialmente 25 000€.

Además, el capital se constituye por 5.000€ más, provenientes de la campaña de crowdfunding y de donaciones de personas sensibles a la lucha contra el desperdicio de alimentos.

CONCLUSIÓN

TWEAT es la aplicación que cambia los hábitos de consumo de los franceses. Tiene la ambición de poner en relación los profesionales del sector alimentario con los consumidores para combatir el desperdicio de alimentos. Los consumidores comprarán los productos invendidos de los actores de la distribución y de la gastronomía por conciencia ecológica, con la finalidad de darles una segunda vida. Al comportarse de esta manera, los franceses no harán más stocks, lo cual evitará la sobreproducción, permitiendo un desarrollo sostenible del planeta.

A partir del miércoles 1 de agosto de 2018, la humanidad empezó a consumir más recursos naturales de los que la Tierra puede producir y a emitir más gases de efecto invernadero de los que puede absorber durante todo un año, según Global Footprint Network - un instituto de investigación internacional de California. Esta fecha simbólica se acompaña de otra cifra sorprendente: a este ritmo de consumo, se necesitarían 1.7 planetas para satisfacer todas las necesidades de los hombres. TWEAT se presenta como la solución para posponer dicha fecha. Como la producción alimentaria y el desperdicio de alimentos participan de la emisión de gases de efecto invernadero, del uso de agua y de la sobreexplotación de los suelos, entre otras cosas, actuar con TWEAT significa reducir estos efectos nocivos que destruyen el planeta, dándole un margen para que pueda acoger a las generaciones venideras.

Finalmente, la creación de la TWEATEAM es importante para crear un movimiento educativo y de sensibilización del entorno. La TWEATEAM reúne a todos los consumidores, proveedores y distribuidores del servicio. Es una comunidad que propone muchas acciones para luchar contra el desperdicio de alimentos y reunir a la mayor cantidad de personas a fin de que utilicen un nuevo patrón de consumo sustentable. La TWEATEAM va a comenzar en París, pero tiene la vocación de extenderse en todo el territorio francés y más allá de las fronteras nacionales, para que el movimiento sea global, salvando así al planeta.

¡Únete a la TWEATEAM y permite a las generaciones futuras poder crecer en el planeta!

ANEXOS

ANEXO 1: ESTUDIO por GOOGLE FORM

Este estudio fue realizado entre el 7 y el 10 de noviembre de 2018 con el fin de analizar el comportamiento de los franceses frente al problema del desperdicio de alimentos. Cuatrocientos veinticinco ciudadanos franceses contestaron a este. Fue publicado en Facebook y compartido por muchas personas, lo que ha permitido tener resultados concretos.

Desperdicio de alimentos

Como parte de mi tesis, quiero medir la sensibilidad de las personas a la lucha contra el desperdicio de alimentos

Eres

- Una mujer
- Un hombre

Tienes

- menos de 18 años
- 18-30 años
- 30-45 años
- más de 45 años

Eres consciente de la lucha contra el desperdicio de alimentos ?

- Sí
- No

Con qué acciones contribuyes a la lucha contra el desperdicio de alimentos ?

Your answer

Te fijas en la fecha de caducidad de los productos ?

- Sí
- No

Cuántos días después del vencimiento de la fecha de caducidad desechas sus productos ?

- Tan pronto como haya pasado la fecha de caducidad
- 1-3 días después de esta fecha
- 3-5 días después de esta fecha
- Más de 5 días

Estarías dispuestos a comprar alimentos no vendidos en una tienda alimentaria ?

- Sí
- No

Qué precio estarías dispuesto a pagar por los artículos no vendidos ?

- al 25 % del precio de la tienda
- al 50 % del precio de la tienda
- al 75 % del precio de la tienda

Qué tipo(s) de productos no vendidos estarías dispuesto a comprar para darle una segunda vida ?

Verduras

Frutos

Carne

Productos lácteos

Other:

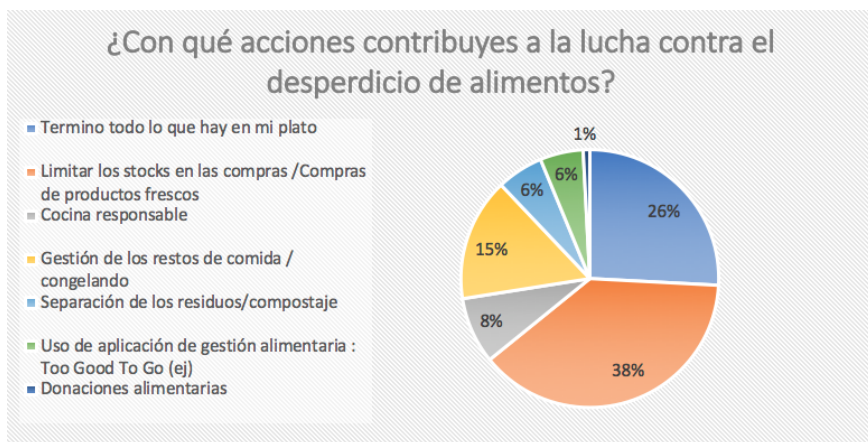
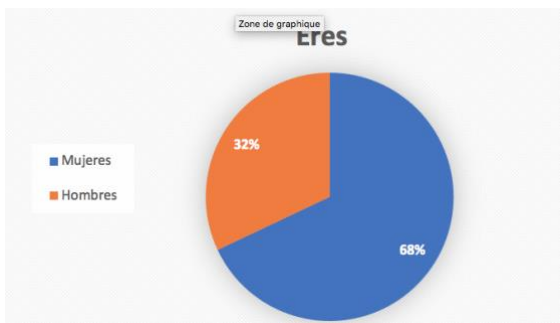
SUBMIT

Never submit passwords through Google Forms.

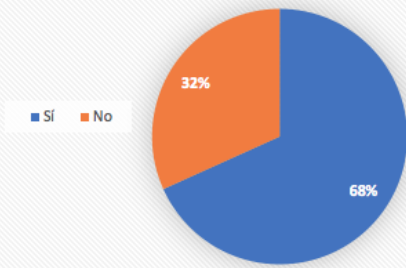
This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service

Google Forms

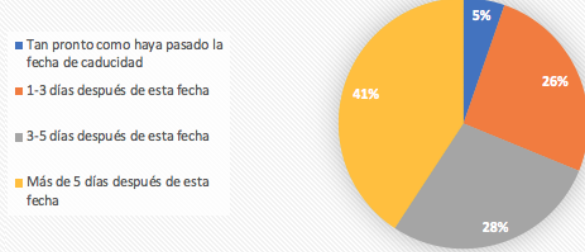
Respuestas:



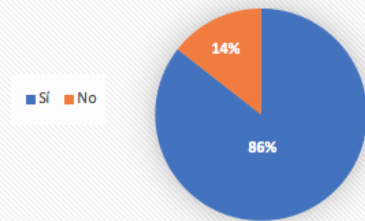
¿Te fijas en la fecha de caducidad de los productos?



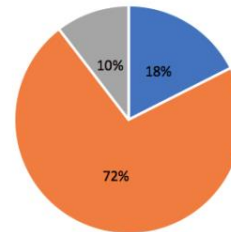
¿Cuántos días después del vencimiento de la fecha de caducidad desechas tus productos?



¿Estarías dispuesto a comprar alimentos no vendidos en una tienda alimentaria?



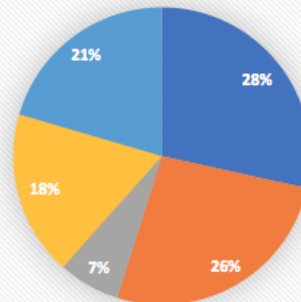
¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por los artículos no vendidos?



■ al 25 % del precio de venta de la tienda ■ al 50 % del precio de venta de la tienda
■ al 75 % del precio de venta de la tienda

¿Qué tipo (s) de productos no vendidos estarías dispuesto a comprar para darle una segunda vida?

- Verduras
- Frutos
- Carne
- Productos lácteos
- Productos secos (pastas, arroz, harina...)



ANEXO 2: Curriculum Vitae



Julia LACOSTE
13 de Diciembre, 1995

i ACERCA DE MÍ

Estudiante en último año de la escuela de negocios, estoy buscando una graduación de prácticas en el campo de marketing y eventos deportivos

DISPONIBILIDAD : Marzo 2019

OCIOS

Atletismo desde 14 años
Nivel interregional

Rugby desde 3 años
Campeonato de Francia de escuelas de negocios

LICENCIA DE CONDUCIR

IDIOMAS HABLADOS



LENGUA
MATERNA



BRIGHT
C1



IELTS
6



COMPETENCIAS

Pack Office

Adobe Photoshop

Softwares CMS (Magento)



DATOS PERSONALES

Costa Rica 5924

1414 CABA

Whatsapp :

+33 6 51 05 56 44



lacoste.ju@gmail.com



Experiencias Profesionales

PRACTICA – ASISTENTE JEFE DE PROYECTO MARKETING – EY

París (Francia)

Julio 2017-Diciembre 2017

- Organización de eventos clientes: 5 eventos
- Comunicación digital: sitio interno, ey.com, redes sociales
- Realización de estudios locales, adaptación y explotación de las publicaciones de la red internacional: 6 estudios
- Promoción de ofertas de EY: estructuración y empaquetado de ofertas de servicios con los socios a cargo de cada oferta
- Seguimiento comercial, evaluación y análisis de las acciones
- Enriquecimiento y calificación de la base de datos de CRM

PRACTICA – ASISTENTE EVENTOS Y COMERCIAL BTOB - WONDERBOX

París (Francia)

Enero 2017- Julio 2017

- Organización de seminarios y teambuildings: 3 por día
- Gestión del sitio de reservas
- Prospección y negociación de nuevas alianzas y prospectos: 3 nuevas alianzas firmadas por mes
- Crear nuevas ofertas para clientes específicos
- Desarrollo de 5 cuentas principales: standby, llamadas telefónicas, citas

ASISTENTE PROYECTO Y COMERCIAL – API RESTAURATION

Tolosa (Francia)

Practica : Mayo 2016-Julio 2016 /**CDD** : Septiembre – Diciembre 2016

- Realización y seguimiento de expedientes comerciales
- Coordinación y desarrollo del expediente comercial : presupuesto de 6 000 000 €
- Marketing y comunicación : flyer, vídeo promocional, gestión de la aplicación MOBILE API
- Candidatos para el desarrollo de la actividad en los existentes
- Estudio de mercado en una gran cuenta nacional
- Gestión y organización de visitas de clientes



Formaciones Profesionales

MBA - ESTRATEGIA DE NEGOCIOS (DIPLOMA DOBLE)

Buenos Aires (Argentina), Universidad de Belgrano

Julio 2018 - Diciembre 2018

- Marketing Internacional y especialización en América Latina
- Gestión de empresas
- Estrategia de negocios
- Tesis: creación de una empresa y un plan de negocios.
Tema: el desperdicio de alimentos

NEOMA BUSINESS SCHOOL – MASTER GRANDE ECOLE – ESPECIALIZACIÓN MARKETING

Reims

Septiembre 2015 – Junio 2019

- Marketing
- Medios, comunicación y eventos
- Marketing BTOB

CLASE PREPARATORIA ESCUELAS DE NEGOCIOS

Lycée Ozenne, Toulouse

Septembre 2013- Junio 2015

BACHILLERATO CIENTIFICO – OPCIÓN MATEMÁTICAS

Liceo Internacional Victor Hugo, Colomiers

Junio 2013



Experiencias asociativas

- **Oficina de Estudiantes 2016 - 2017**: Jefe de Desarrollo Corporativo y Comercial : 5 asociaciones firmadas
- **Oficina de deportes 2016-2017**:
 - Jefe de relaciones empresariales : 3 asociaciones firmadas
 - Secretario General: management de 35 personas
- **Team Challenge** : Jefe de relaciones empresariales y logística : Organización del Challenge 2017 en Reims : (2000 participantes)

BIBLIOGRAFÍA

About Earth Overshoot Day. Recuperado en <https://www.overshootday.org/about-earth-overshoot-day/>

Académie des sciences. Définition. Recuperado en https://academie-des-sciences-commerciales.org/dictionnaire_new/definition.php?id=6347

AFP. (2017). Deliveroo : chiffre d'affaires additionnel de 200M€. Recuperado en <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2017/11/27/97002-20171127FILWWW00069-deliveroo-chiffre-d-affaires-additionnel-de-200m.php>

AFP. (2017). La loi sur la lutte contre le gaspillage alimentaire adoptée au Parlement. Recuperado en https://www.lemonde.fr/planete/article/2016/02/03/la-loi-sur-la-lutte-contre-le-gaspillage-alimentaire-adoptee-au-parlement_4858807_3244.html

AFP. (2018). La restauration hors domicile en France dans le vert en 2017. Recuperado en https://lexpansion.lexpress.fr/actualites/1/actualite-economique/la-restauration-hors-domicile-en-france-dans-le-vert-en-2017_1986317.html

André-Chaigneau, D. (2017). Commerces alimentaires de proximité : les Français adorent !. Recuperado en <http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A28071-commerces-alimentaires-de-proximite.html>

Association des Usagers de la Cantine. (2018). Définitions gestion. Recuperado en <http://www.auc-ign.org/catalog/?id=Gestion%20directe>

A suivre sur les Médias Sociaux. Recuperado en <https://e-rse.net/medias-sociaux-rse-responsabilite-sociale-entreprise-professionnels-11367/#gs.62u8jvA>

Bathelot, B. (2015). Valorisation media. Recuperado en <https://www.definitions-marketing.com/definition/valorisation-media/>

BPIFRANCE. (2018). La Bourse French Tech, comment ça marche ?. Recuperado en <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Dossiers/La-Bourse-French-Tech-un-outil-pour-le-developpement-des-entreprises-innovantes/La-Bourse-French-Tech-comment-ca-marche-41979>

Bureauflexible. (2018). Bureau privatif 6 postes - Bureau Colombes. Recuperado en <https://bureauflexible.fr/office/35315>

CDURABLE.info l'essentiel du développement durable : Média du Développement durable. Recuperado en <http://cdurable.info/-Medias-.html>

CHOUAID, J. (2018). Etude stratégique / Entreprise Too Good ToGo. Recuperado en <https://fr.slideshare.net/JulietteCHOUAID/etude-stratgique-entreprise-too-good-togo>

Coëffé, T. (2016). App Store et Play Store : la commission va passer de 30 à 15% pour les abonnements - Blog du Modérateur. Recuperado en <https://www.blogdumoderateur.com/app-store-play-store-commission-abonnements/>

CONSOMMATEURS. (2017). Comment communiquer auprès des millennials ?. Recuperado en <https://www.nielsen.com/fr/fr/insights/news/2017/comment-communiquer-aupres-des-millennials--.html>

Dicharry, E., & Bertrand, P. (2018). Gaspillage alimentaire : la loi a accéléré les bonnes pratiques. Recuperado en https://www.lesechos.fr/12/02/2018/lesechos.fr/0301286132021_gaspillage-alimentaire---la-loi-a-accelere-les-bonnes-pratiques.htm#formulaire_enrichi::bouton_facebook_inscription_article

Durand, A. (2018). A partir du 1er août, la Terre vit à crédit : à quoi correspond cette date?. Recuperado en https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2018/07/31/depuis-le-1er-aout-la-terre-vit-a-credit-a-quoi-correspond-cette-date_5337791_4355770.html

D'Arnal, N. (2017). FoodTech : les Millenials révolutionnent l'alimentation. Recuperado en <https://mbamci.com/foodtech-millennials-et-alimentation/>

FAO. (2013). Empreintes du gaspillage alimentaire [PDF] (p. fao.org). Recuperado en <http://www.fao.org/3/a-ar428f.pdf>

FAO. (2018). Inicio. Recuperado en <http://www.fao.org/home/es/>

Garot, G. (2016). Comment prendre conscience du gaspillage en restauration collective?. Recuperado en https://www.panzanifoodservice.com/espace_chefs/lutter-efficacement-contre-gaspillage-alimentaire-restauration-collective-commerciale/

Gaspillage alimentaire: Toute l'actualité de gaspillage alimentaire sur Agro Media. Recuperado en <http://www.agro-media.fr/tag/gaspillage-alimentaire>

GOOGLE. (2018). Planes de precios de G Suite. Recuperado en <https://gsuite.google.es/intl/es/pricing.html>

GUALABERT, B. (2018). La restauration rapide monte en gamme | CCI Paris Île-de-France. Recuperado en <http://www.cci-paris-idf.fr/etudes/organisation/crocis/economie-sectorielle/services/la-restauration-rapide-monte-en-gamme-crocis>

HOARAU, J. (2018). 5 raisons d'être entrepreneur – Pourquoi Entreprendre. Recuperado en <https://www.pourquoi-entreprendre.fr/5-raisons-detre-entrepreneur/>

INSEE. (2018). Dossier complet Département de Paris 2015. Recuperado en https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=DEP-75#tableau-FAM_G2

Jadin, N. (2007). *Mouvements de jeunesse : quels apports pour la société ?* (1st ed., pp. pages 19 à 27). Pensée plurielle.

Jenik, C. (2017). Infographie: Le Top 10 des influenceurs food français sur Instagram. Recuperado en <https://fr.statista.com/infographie/11068/le-top-10-des-influenceurs-food-francais-sur-instagram/>

Jouanno, C., & Garot, G. (2016). LOI n° 2016-138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire | Legifrance. Recuperado en <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/2/11/AGRX1531165L/jo/texte>

LAPORTERIE, M., & Caufman, M. (2017). Restauration, snacking, bar : Food Service Vision décrypte les habitudes de consommation des Millennials. Recuperado en <https://www.foodservicevision.fr/paroles-de-millennials-2017/>

La Horde L'INNOVORE. (2017). Foodservice à domicile, un marché au taux de croissance de 500%. Recuperado en <https://blog.linnovore.com/foodservice-a-domicile-un-marche-en-croissance>

Les Actualités Développement durable. Recuperado en <https://www.futura-sciences.com/planete/environnement/developpement-durable/actualites/>

L'ADN. (2017). Oui, l'influence marketing est efficace. Recuperado en <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/parole-expert/oui-linfluence-marketing-est-efficace/>

Matasmis, J. (2017). La restauration en France : les chiffres du secteur. Recuperado en <https://www.lesechosedelafranchise.com/franchises-hotellerie-restauration/la-restauration-en-france-les-chiffres-du-secteur-48312.php>

MHAN. (2017). En finir avec le gaspillage alimentaire. Recuperado en <https://www.mhan.fr/actualites/en-finir-avec-le-gaspillage-alimentaire/>

Monard, S. (2015). Zoom sur les Millennials. Recuperado en <https://www.nielsen.com/fr/fr/insights/reports/2015/les-millennials--une-generation-difficile-a-apprehender-mais.html>

Nalebuff, B., Brandenburger, A., & Cohen, L. (1996). La Co-opetition. Paris: Village Mondial.

OptiMiam. (2018). OptiMiam. Recuperado en <https://www.optimiam.com/>

Patel, N. (2018). A Quick Look at Content Marketing in the B2C Niche – Why it's Easier Than You Think. Recuperado en <https://neilpatel.com/blog/a-quick-look-at-content-marketing-in-the-b2c-niche-why-its-easier-than-you-think/>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014). Definición de altruismo — Definicion.de. Recuperado en <https://definicion.de/altruismo/>

Perriot, P. (2018). Le Snacking en 2018, les nouvelles tendances en 20 chiffres clés pour être au TOP !. Recuperado en <https://www.snacking.fr/news-3885-Le-Snacking-en-2018--les-nouvelles-tendances-en-20-chiffres-clef-pour-etre-au-TOP--.php>

PHILIPPE. (2018). Les chiffres clés de la restauration rapide - La NewsRoom de Publicis Media. Recuperado en <http://www.newsroom-publicismedia.fr/les-chiffres-de-la-restauration-rapide/>

Pouliquen, F. (2018). Au tour de la restauration collective de faire la chasse au gaspillage. Recuperado en <https://www.20minutes.fr/planete/2212675-20180131-tour-restauration-collective-faire-chasse-gaspillage>

Pulizzi, J. (2015). B2B Small-Business Marketers Increasingly Focus on Leads, Conversions. Recargado en <https://contentmarketinginstitute.com/2015/01/small-business-content-marketing-research/>

Roig, E. (2018). SAS (Société par actions simplifiée) - Définition et statuts. Recuperado en <https://droit-finances.commentcamarche.com/contents/1559-sas-societe-par-actions-simplifiee-definition-et-statuts>

Sang, A. (2017). 2018 Event Marketing Statistics, Trends and Data. Recuperado en <https://blog.bizzabo.com/event-marketing-statistics>

Scemama, C. (2018). Carrefour, Leclerc, Franprix, Monoprix: distribution, la bataille de Paris. Recuperado en https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/distribution-la-bataille-de-paris_2001674.html

Singer, M. (2018). 90 Event Marketing Statistics and Trends in 2018. Recuperado en <https://splashthat.com/blog/event-marketing-statistics>

SNCR. (2018). SNRC - La restauration collective concédée - Bien manger pour tous, c'est notre métier. Recuperado en <http://www.snrc.fr/3-bien-manger-pour-tous-c-est-notre-metier.html>

Troutman, S. (2018). Mesurer le ROI pour maximiser l'efficacité des évènements. Recuperado en <https://skylineentourage.com/mesurer-le-roi-pour-maximiser-lefficacite-des-evenements/>

YEEPLY. (2018). Quel est le prix d'une application mobile ?. Recuperado en <https://fr.yeeply.com/blog/prix-pour-une-application-mobile/>

Thoby, S., & CCI Ile-et-Vilaine. (2018). themavision.fr - Restauration commerciale, chiffres clés et tendances 2017. Recuperado en http://www.themavision.fr/jcms/rw_494700/restauration-commerciale-chiffres-cles-et-tendances-2017

Thoby, S., & CCI Ile-et-Vilaine. (2017). themavision.fr - Restauration collective : les derniers chiffres clés 2016 et les tendances à venir. Recuperado en http://www.themavision.fr/jcms/rw_485341/restauration-collective-les-derniers-chiffres-cles-2016-et-les-tendances-a-venir?portal=c_224282

Vandard, J. (2018). La Commission européenne lance une plateforme contre le gaspillage alimentaire. Recuperado en <http://www.linfoantigaspi.org/index.php/2016/12/01/la-commission-europeenne-lance-une-plateforme-contre-le-gaspillage-alimentaire/>

Vo, D. (2013). Consumers of Tomorrow - Insights and Observations About Generation Z. Recuperado en <https://www.slideshare.net/johnyvo/consumers-of-tomorrowinsightsandobservationsaboutgenerationz-25226677>

Wikipédia. (2018). Économie collaborative. Recuperado en https://fr.wikipedia.org/wiki/Économie_collaborative

WIKIPEDIA. (2018). Commerce de proximité. Recuperado en https://fr.wikipedia.org/wiki/Commerce_de_proximité

WIKIPEDIA. Objectifs de développement durable. Recuperado en https://fr.wikipedia.org/wiki/Objectifs_de_d%C3%A9veloppement_durable